

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP KECENDERUNGAN PENCIPTAAN SENJANGAN ANGGARAN MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN**

*Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Mengikuti Ujian Comprehensiven  
Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Jurusan Akuntansi*



**Oleh**

**INDRA DEWI NS**  
**10573002053**

**JURUSAN AKUNTANSI (S1)**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU**

**2010**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEADILAN DISTRIBUTIF TERHADAP  
KECENDERUNGAN PENCIPTAAN SENJANGAN ANGGARAN  
MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN**

**Oleh:**

**Indra Dewi. NS**

**ABSTRAK**

*Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Swasta di Kabupaten Kuantan Singingi yang berlangsung pada bulan Maret-April 2010. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji partisipasi anggaran, keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran, untuk menguji partisipasi anggaran, keadilan distributif berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran dan serta menguji komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran pada Perusahaan Swasta di Kabupaten Kuantan Singingi. Pengukuran hipotesis di atas tersebut menggunakan instrumen kuesioner. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis) merupakan peluasan dari Regresi Linier Berganda dengan menggunakan program SPSS versi 11,0. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing hipotesis tersebut di atas, yaitu partisipasi anggaran, keadilan distributif terhadap kecenderungan penciptaan senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini handal dan valid melalui pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan Person Correlation dan Cronbach Alpha. Kedua, distribusi rata-rata jawaban responden adalah normal dilihat dari penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-P Plot of Regression Standardized Residual. Ketiga, pengujian hipotesis parsial pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen dan variabel intervening. Komitmen Tujuan Anggaran tidak berpengaruh dengan variabel partisipasi anggaran. Komitmen Tujuan Anggaran berpengaruh dengan variabel persepsi manajer mengenai keadilan distributif. Senjangan anggaran partisipasi anggaran tidak berpengaruh melalui komitmen tujuan anggaran. Senjangan anggaran keadilan distributif tidak berpengaruh melalui komitmen tujuan anggaran karena pengaruh langsungnya lebih besar dari pengaruh tidak langsung jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung. Penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen tujuan anggaran mampu mempengaruhi senjangan anggaran secara negatif signifikan.*

*Kata Kunci : partisipasi anggaran, keadilan distributif, kecenderungan penciptaan senjangan anggaran, komitmen tujuan anggaran.*

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1.4 Sistematika Penulisan .....	7
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian Anggaran.....	8
2.2 Fungsi Anggaran .....	10
2.3 Partisipasi Anggaran .....	12
2.4 Senjangan Anggaran ( <i>Budget Slack</i> ).....	14
2.5 Keadilan Distributif.....	16
2.6 Komitmen Tujuan Anggaran.....	17
2.7 Kerangka Konseptual.....	18
2.7.1 Partisipasi Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran.....	18
2.7.2 Keadilan Distributif dan Komitmen Tujuan anggaran .....	19
2.7.3 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran Melalui Komitmen Tujuan Anggaran .....	20
2.7.3 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Senjangan Anggaran Melalui Komitmen Tujuan Anggaran .....	21
2.7.4 Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran terhadap Kecenderungan Manajer untuk Menciptakan Senjangan Anggaran .....	21
2.8 Model Penelitian .....	22
2.9 Hipotesis Penelitian.....	23
2.10 Pandangan Islam terhadap Anggaran.....	23
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian .....	27
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	27
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	27
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.5 Analisis Data .....	29
3.5.1 Uji Kualitas Data .....	29
3.5.1.1 Uji Validitas .....	30
3.5.1.2 Uji Reliabilitas.....	31

3.5.2 Normalitas Data.....	31
3.5.3 Uji Asumsi Klasisk.....	32
3.5.3.1 Uji Multikolinearitas .....	32
3.5.3.2 Uji Autokorelasi .....	32
3.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	33
3.5.4 Uji Hipotesis.....	34

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Pengembangan Kuesioner dan Demografis Responden .....	39
4.2 Analisa Data .....	40
4.2.1 Uji Kualitas Data .....	41
4.2.1.1 Uji Validitas .....	41
4.2.1.2 Uji Reliabilitas.....	43
4.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	44
4.2.2.1 Normalitas Data.....	44
4.2.2.2 Uji Autokorelasi .....	45
4.2.2.3 Heteroskedastisitas .....	45
4.2.2.4 Multikolinearitas .....	46
4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	47
4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pertama.....	47
4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Kedua .....	48
4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Ketiga .....	49
4.2.3.4 Pengujian Hipotesis Keempat .....	50
4.2.3.5 Pengujian Hipotesis Kelima .....	51
4.3 Pembahasan .....	52

#### **BAB VI PENUTUP**

6.1 Kesimpulan .....	59
6.2 Saran .....	60

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha yang ketat saat ini, memaksa perusahaan untuk beroperasi secara efektif dan efisien. Keefektifan dan keefisienan itu tidak akan tercapai tanpa dibarengi dengan perencanaan yang matang dan terpadu. Perencanaan, pada dasarnya adalah menetapkan segala sesuatu sebelum suatu kegiatan atau operasi perusahaan dilaksanakan. Tujuannya agar perusahaan mempunyai pedoman untuk melaksanakan aktifitasnya dalam mencapai tujuannya.

Salah satu dari komponen perencanaan adalah anggaran. Proses penyusunan anggaran oleh perusahaan disebut dengan penganggaran. Penganggaran tersebut banyak melibatkan pihak, terutama para manajer dan eksekutif didalam suatu perusahaan di berbagai fungsi dan divisi, seperti pemasaran, keuangan, operasional, dan sebagainya. Pada dasarnya, kegiatan penganggaran terbagi menjadi dua, yaitu penganggaran *bottom-up* dan penganggaran *top-down* (Hansen dan Mowen 354). Penganggaran *bottom-up* (partisipasi) adalah penganggaran yang dilakukan oleh manajemen level bawah diberbagai fungsi dan divisi kemudian dilanjutkan oleh manajemen level menengah dan disahkan manajemen level atas. Sedangkan penganggaran *top-down* adalah penganggaran yang hampir seluruhnya dilakukan oleh manajemen level atas, sedangkan manajemen level menengah dan bawah hanya melaksanakan saja.

Pada penganggaran partisipatif, manajer level bawah memiliki kewenangan untuk membuat anggarannya masing-masing. Partisipasi anggaran bertujuan untuk menciptakan anggaran yang lebih objektif, karena diharapkan anggaran yang disusun sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki departemen atau divisi. Namun hal ini yang diharapkan tidak sesuai dengan yang terjadi dalam penyusunan anggaran. Penyimpangan anggaran sering terjadi, untuk memudahkan manajer dalam mencapai target yang telah ditetapkan dan hal ini menimbulkan kesan bahwa manajer divisi/ departemen yang dapat mencapai sasaran tersebut dinilai lebih baik. Anggaran yang diciptakan dengan tujuan kelonggarannya disebut dengan senjangan anggaran (*budget slack*).

Para peneliti akuntansi menemukan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya senjangan anggaran diantaranya adalah partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran. Dalam partisipasi anggaran bawahan memiliki peluang untuk mengusulkan anggaran yang akan menciptakan akan terjadinya kelonggaran anggaran, sedangkan atasan tidak mengetahui secara pasti informasi yang dibutuhkan dalam anggaran.

Young (1985) dan Merchant (1985) dalam Nurazain (2009) telah melakukan penelitian dengan cara pengujian empiris bahwa senjangan anggaran ditimbulkan karena manajer memberikan informasi yang biasa kepada manajer level atas dengan cara melaporkan biaya yang cukup tinggi dengan laporan pendapatan yang lebih rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh yang positif antara partisipasi anggaran terhadap anggaran.

Sedangkan Carmman (1976), Dunk (1993), Onsi (1973) dalam Winaldi (2006) menunjukkan hasil penelitian mereka berbeda dengan hasil yang diperoleh oleh Young (1985), Merchant (1985) dalam Nurazain (2009), hasil penemuan mereka menunjukkan bahwa penganggaran dengan senjangan anggaran tersebut mungkin disebabkan oleh adanya variabel-variabel lain yang ikut mempengaruhi hubungan partisipasi anggaran dengan senjangan anggaran.

Sieldl (1998. 59) telah menemukan bukti bahwa tindakan partisipasi menaikkan kepercayaan bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi. Sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun. Dan partisipasi anggaran mempengaruhi komitmen melalui internalisasi tujuan.

Maiga dan Jacob (2007) dalam penelitian Nurazain (2009) meneliti pengaruh persepsi terhadap keadilan, kepercayaan manajerial dan komitmen tujuan terhadap hubungan antara anggaran partisipatif dan perilaku manajer dalam menciptakan senjangan anggaran. Dalam partisipasi penganggaran, adanya keadilan yang dirasakan oleh bawahan dan kepercayaan terhadap prosedur dan distribusi anggaran akan mengurangi terciptanya senjangan anggaran. Dan penciptaan senjangan anggaran juga dapat berkurang apabila bawahan memiliki kepercayaan dan komitmen yang kuat terhadap pencapaian anggaran. Penelitian Maiga dan Jacob (2007) didasarkan teori penelitian Wenzel (2002); Lindquist (1995); Magner dan Johnson (1995); dan Mangner dan Walker (1994) yang menemukan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran akan berpengaruh terhadap kinerja apabila adanya keadilan dan adanya komitmen dalam mencapai

tujuan anggaran. Adanya keadilan dalam distribusi atau output dan prosedur yang adil didukung oleh komitmen yang kuat dalam mencapai anggaran dapat meningkatkan kinerja manajer.

Mengingat pentingnya peranan anggaran bagi organisasi dan kerugian yang diakibatkan oleh adanya senjangan anggaran, maka hubungan antara senjangan anggaran dengan variabel- variabel lain, khususnya variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah adanya senjangan perlu untuk diteliti.

Penelitian ini menyediakan satu model lebih lengkap pada penganggaran dan berperan dalam menawarkan pengertian yang mendalam kedalam proses anggaran partisipatif yang mungkin menyebabkan kecenderungan yang lebih rendah untuk menciptakan senjangan anggaran. Dalam penelitian ini terdapat hubungan yang memediasi hubungan antara anggaran partisipatif dan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran yaitu persepsi keadilan, kepercayaan manajerial dan komitmen tujuan anggaran. Penelitian ini menekankan pada model yang menjelaskan secara teoritis peran anggaran dan keadilan distributif terhadap kecenderungan penciptaan senjangan anggaran. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan swasta yang berada di Kabupaten Kuantan Singingi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai senjangan anggaran yaitu: **“Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keadilan distributif Terhadap Kecenderungan Penciptaan Senjangan Anggaran melalui Komitmen Tujuan Anggaran.”**



## **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis mencermati pengaruh partisipasi anggaran dan keadilan prosedural terhadap kecenderungan penciptaan senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran pada perusahaan swasta yang berada di Kabupaten Kuantan Singingi. Secara spesifik rumusan masalah dalam penelitian ini adalah disusun dalam beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran?
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran?
3. Apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran?
4. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran?
5. Apakah komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran?

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.
- b. Untuk menguji apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

- c. Untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran.
- d. Untuk menguji apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran.
- e. Untuk menguji apakah komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran.

### 1.3.2. Manfaat penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan tentang pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan kecenderungan terjadinya senjangan anggaran.
- b. Bagi perusahaan yang bersangkutan, sebagai input bagi pengambilan keputusan dalam hal ini manajer untuk menelaah lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap terjadinya senjangan anggaran.
- c. Diharapkan dapat dijadikan informasi dan referensi untuk penelitian dalam bidang anggaran dimasa yang akan datang dan menambah wawasan mengenai pengaruh yang akan timbul sebagai akibat partisipasi dalam penyusunan anggaran dan penciptaan senjangan anggaran.

#### **1.4. Sistematis Penulis**

Agar diperoleh gambaran yang jelas mengenai pembahasan dalam tiap-tiap bagian permasalahan diatas maka penulis menyusun dan mengelompokkan sistematis penulisan sebagai berikut:

- BAB I** Bab ini merupakan pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian secara sistematika penulisan.
- BAB II** Bab ini merupakan telaah pustaka yang berisikan landasan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang meliputi, anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, senjangan anggaran, komitmen tujuan anggaran dan persepsi terhadap keadilan. Dalam bab ini juga diuraikan tentang model penelitian dan hipotesis yang diajukan.
- BAB III** Bab ini menguraikan tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini meliputi objek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan pengukuran variabel, dan metode analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis.
- BAB IV** Bab ini merupakan hasil penelitian dan pembahasannya tentang pengembangan kuesioner, pengujian kualitas data dan pengujian hipotesis.
- BAB V** Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan uraian dari bab-bab sebelumnya maka pada akhir tulisan ini akan ditarik suatu kesimpulan dan saran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Pengertian Anggaran**

Pada dasarnya, anggaran (*budget*) berbeda dengan ramalan (*forecast*). Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang akan disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi (Athony, Deandren, dan Bedford, 1995: 489) dalam Winaldi (2006). Menurut mereka, rencana baru dapat dikatakan sebagai anggaran bila mencakup :

- a. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
- b. Mencakup kurun waktu satu tahun
- c. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi dari pada menyusunnya
- e. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat berubah, kecuali dalam hal khusus, dan
- f. Hasil actual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Hansen dan Mowen (2002:350) mendefenisikan anggaran atau *budget* sebagai perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Nafarin (2004:12) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disesuaikan. Anggaran juga merupakan suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan masa depan suatu organisasi yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Proses penyusunan anggaran oleh perusahaan disebut dengan penganggaran, pada dasarnya, penganggaran melibatkan banyak pihak, terutama para manajer dan eksekutif perusahaan diberbagai fungsi atau divisi seperti pemasaran, keuangan, operasional dan sebagainya.

### **Tujuan anggaran**

Setiap kegiatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, demikian pula halnya anggaran. Secara umum anggaran bertujuan memberikan pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan operasi dan aktifitas sehari-hari. Dengan adanya anggaran maka perusahaan cenderung memenuhi target-target yang telah ditetapkan sehingga produktifitas tercapai dan pemborosan dapat diminimalisir.

Menurut Nafarin (2004:15) secara fisik, tujuan disusunnya anggaran antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis investasi dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Hansen dan Mowen (2002:352) mengemukakan tujuan penganggaran oleh perusahaan sebagai berikut :

- a. Memaksa manajer untuk membuat rencana.
- b. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan
- c. Sebagai standar bagi evaluasi
- d. Meningkatkan komunikasi dan koordianasi.

## 2.2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran meliputi fungsi sebagai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan ini disebabkan karena anggaran berfungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan perannya. Adapun fungsi anggaran menurut Nafarin (2004:20)

- a. Fungsi perencanaan  
Anggaran merupakan alat perencanan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih jelas/ nyata dalam unit dan uang.
- b. Fungsi pelaksanaan  
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerja, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Apabila salah satu bagian departemen tidak melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugas secara selaras, terarah, dan terkoordinasi sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.
- c. Fungsi pengawasan  
Anggaran merupakan alat pengendalian/ pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara;
  - 1. membandingkan realisasi dengan rencana, dan
  - 2. melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau jika ada penyimpangan yang merugikan.

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan artinya bahwa anggaran disusun sebelum aktifitas perusahaan dilakukan. Anggaran berfungsi sebagai alat

pengendalian artinya bahwa anggaran digunakan sebagai pedoman dan pengendali aktifitas perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:467) ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran
2. Adanya organisasi anggaran
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengiriman pesan dalam pelaksanaan anggaran.

### **Klasifikasi anggaran**

Nafarin (2004:22) mengelompokkan anggaran dalam 4 sudut pandang yaitu:

- a. Menurut dasar penyusunannya, yaitu terdiri dari :
  1. Anggaran variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas yang berbeda-beda
  2. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat aktivitas tertentu.
- b. Menurut cara penyusunannya, terdiri dari:
  1. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun pada setiap akhir periode anggaran.
  2. Anggaran kontinyu, yaitu anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.
- c. Menurut jangka waktu, terdiri dari:
  1. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun
  2. Anggaran jangka panjang (anggaran statis), yaitu anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
- d. Menurut bidangnya, terdiri dari:
  1. Anggaran operasional, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:
    1. Anggaran penjualan
    2. Anggaran biaya pabrik
    3. Anggaran beban usaha

4. Anggaran laporan laba rugi
2. Anggaran keuangan, yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran ini terdiri dari:
  - a. Anggaran kas
  - b. Anggaran piutang
  - c. Anggaran persediaan
  - d. Anggaran utang
  - e. Anggaran neraca
- e. Menurut kemampuan menyusun, terdiri dari:
  1. Anggaran komprehensif, yaitu rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap
  2. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap, hanya bagian tertentu saja.
- f. Menurut fungsinya, terdiri dari:
  1. Anggaran aproprisasi, yaitu anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan bagi tujuan lain.
  2. Anggaran kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan)

### 2.3. Partisipasi Anggaran

Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan. Anggaran (*budget*) adalah output dari penganggaran (*budgeting*). Anggaran pada dasarnya merupakan suatu dokumen perusahaan yang berisikan rencana operasi yang dikuantitaskan melalui anggaran. Penganggaran adalah suatu proses dalam mana dokumen anggaran dikembangkan dan diadministrasikan. Penganggaran dilakukn untuk menjabarkan rencana/tujuan jangka panjang perusahaan (rencana strategis dan program) kedalam rencana yang lebih operasional, yang menunjukkan bagaimana sumber-sumber suatu organisasi diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu.



Penyajian anggaran secara rinci, untuk suatu periode spesifik dan dalam ukuran kuantitatif, akan memberikan beberapa keuntungan antara lain: 1) memberi pedoman atau arahan yang jelas bagi pelaksanaan kegiatan, 2) parah manajer dapat lebih mudah memahami apa yang harus dicapainya, 3) memudahkan pengukuran sampai sejauh mana pelaksanaan telah dilakukan dan evaluasi pelaksanaan.

Partisipasi adalah keikutsertaan dalam penyusunan suatu anggaran. Adapun fungsi dari partisipasi anggaran adalah sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan, tidak hanya seputar masalah anggaran saja, tetapi juga isu lain yang terkait dengannya. Penganggaran adalah suatu proses dimana individu-individu terlibat didalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan target yang akan dievaluasi, dan perlunya penghargaan atas pencapaian target tersebut. Kennis (1979) dalam Winaldi (2006) partisipasi anggaran adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran. Supriono (1999) partisipasi adalah tingkat pengaruh dan keterlibatan yang dirasakan individu dalam perencanaan anggaran

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian partisipasi anggaran adalah tingkat pengaruh keterlibatan manajer, mencapai pusat pertanggungjawaban dalam menyiapkan dan mempengaruhi sasaran anggaran dibagiannya masing-masing

Partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat menghasilkan informasi yang lebih baik, karena partisipasi bawahan dalam proses penganggaran akan memberikan informasi kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses

informasi lokal yang dimiliki bawahan. Adapun kelemahan dari partisipasi anggaran adalah adanya partisipasi semu (*pseudopartisipation*) yaitu kelihatannya berpartisipasi, tetapi pada kenyataannya tidak berpartisipasi. Hal ini terjadi bila manajer tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya, tetapi bawahan tidak dapat memberikan pendapat mereka dan atasan hanya berusaha mendapatkan penerimaan formal dari bawahannya atas anggaran yang disusun bukan mencari masukan dalam penyusunan anggaran.

#### **2.4. Senjangan Anggaran (*Budget Slack*)**

Biasanya dalam anggaran partisipatif, manajer level menengah dan bawahan akan terlibat secara langsung. Hal ini akan menunjukkan bahwa besar kemungkinan manajer terlibat dalam penganggaran tersebut akan membawa kepentingan pribadinya. Ketika manajer memberikan informasi yang bias kepada atasan, maka hal ini akan menimbulkan senjangan anggaran (*budget slack*)

Adapun tiga alasan manajer melakukan senjangan anggaran (*budget slack*) menurut Hilton dan Hermanto (2003) adalah: a) orang-orang selalu percaya bahwa hasil pekerjaan mereka akan terlihat dimata atasan jika mereka dapat mencapai anggarannya, b) senjangan anggaran digunakan untuk mengatasi ketidakpastian, jika tidak ada kejadian yang tidak terduga, yang terjadi manajer tersebut dapat mencapai anggarannya, c) rencana anggaran selalu dipotong dalam pengalokasian sumber daya.

Menurut Hansen dan Mowen (2002:375) senjangan anggaran atau *slack* anggaran (*padding the budget*) timbul bila manajer sengaja menetapkan terlalu

rendahnya pendapatan atau menetapkan terlalu besar biaya. Hal ini tentu menguntungkan pihak manajer tersebut, karena disatu sisi akan mengakibatkan tingginya kemungkinan manajer memenuhi anggaran yang dibuat, kemudian disisi lain menurunkan resiko yang akan dihadapinya, sehingga prestasi manajer tersebut akan meningkat karena tercapainya target yang telah dianggarkan. Bagi perusahaan yang memberikan *rewards* kepada bawahan atas prestasinya pada pencapaian anggaran, maka bawahan cenderung memberikan informasi bias agar mudah dicapai sehingga kinerjanya dinilai baik oleh atasan. Selain itu penyusunan anggaran seperti ini akan menyebabkan sumber daya yang tidak perlu menjadi terikat, padahal dapat dimanfaatkan ditempat lain.

Menurut Antony dan Govindarajan (2002) mendefenisikan senjangan anggaran sebagai perbedaan antara yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2002) senjangan anggaran tersebut dapat dihilangkan bila manajemen puncak menentukan anggaran beban yang lebih rendah, namun manfaat yang diperoleh dari metode partisipatif jauh melebihi yang berkaitan dengan senjangan anggaran. Hal ini berarti manajer puncak tidak hanya mengesahkan anggaran tersebut. Salah satu caranya adalah dengan memeriksa kembali anggaran yang telah disusun oleh bawahan secara seksama dan memberikan masukan kepada bawahan bila diperlukan, sehingga senjangan anggaran bisa diminimalkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa senjangan anggaran merupakan tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifitasnya dalam anggaran yang

disusunnya, padahal sebenarnya manajer tersebut bisa membuat anggaran yang lebih baik dengan kapasitas maksimal perusahaan.

## **2.5. Keadilan Distributif**

Keadilan telah dinyatakan sebagai salah satu cara untuk memecahkan konflik, menyeleksi pegawai, untuk menyelesaikan perselisihan tenaga kerja, maupun untuk negosiasi gaji. Pendekatan yang dilakukan dengan cara yang berbeda dengan keadilan akan sangat berguna dalam menjelaskan bermacam perilaku dalam konteks pada kondisi ini.

Secara historis, teori keadilan memfokuskan pada keadilan distributif dan keadilan prosedural. Menurut Robbin (2003) keadilan distributif adalah keadilan yang dipersepsikan dari banyaknya dan alokasi ganjaran antara individu-individu, dan keadilan prosedural yaitu keadilan yang dipersepsikan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi ganjaran. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan sudah adil atau belumkah pembagian tugas/tanggungjawab untuk masing-masing individu dan keadilan prosedural berkaitan dengan sudah adil atau belumkah penerapan prosedur masing-masing individu, apakah ada perbedaan peranan suatu prosedur dengan individu-individu yang berbeda.

Keadilan distributif diturunkan dari *Equity Theory* dikemukakan oleh Adams dan Greenberg, dalam Robbin (2003:234). Dasar pemikiran *Equity Theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *reward* dan sumber daya mereka terima. Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap actual outcome seperti beban kerja, penghasilan, dan lain-lain yang diterima oleh pekerja

Adams dan Gilliland 1965 dalam Nurazain (2009). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster *et. al.*, 1978). Pendapat mengenai *distributive justice* terbentuk ketika suatu kelompok membandingkan penghasilan mereka dengan pihak lain (Anderson *et. al.*, 1969). *Teori relative deprvation* Crosby dalam Nurazain (2009) yang merupakan bagian dari *distributive justice* mengemukakan bahwa dalam konteks organisasi, individu membandingkan pembagian alokasi sumber daya untuk mereka dengan pembagian untuk pihak lain. Persepsi lainnya terdapat pada ketidak cukupan yang dapat mengakibatkan reaksi turunnya kepuasan dan mengurangi kinerja seseorang atau kelompok. Untuk organisasi publik sendiri, keadilan distributif mencakup hal keadilan dalam pemerataan outcome bagi masing-masing bagi kesejahteraan masyarakat publik.

## **2.6. Komitmen Tujuan Anggaran**

Dalam Djatmika (2003) mengungkapkan pengertian dari komitmen tersebut adalah :

- a. Kepercayaan dan pengakuan terhadap sasaran dan nilai dari organisasi atau propesi.
- b. Kemampuan untuk mencari upaya yang tepat bagi organisasi atau propesi.
- c. Hasrat untuk memelihara keutuhan keanggotaan dalam organisasi atau propesi.

Komitmen tujuan anggaran (*goal commitment*) adalah suatu konstruk kritis dalam memahami hubungan antara tujuan dan kinerja atau tugas. Anggota kelompok memberikan komitmen lebih besar dengan keputusan strategi ketika

mereka memandang proses secara adil. Konsep dan pengukuran komitmen dengan tujuan merupakan aspek kunci dari teori *goal setting*. Teori *goal setting* (Maslow) dalam Robbin (2002) menyatakan bahwa niat yang dinyatakan sebagai tujuan, dapat menjadi sumber utama dari motivasi kerja dan dapat menyatakan dengan tingkat keyakinan yang tinggi, bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja dan bahwa tujuan yang sulit dicapai, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah dicapai. Kekuatan hubungan antara komitmen dan kinerja didasarkan pada sejumlah perbedaan dan komitmen. Kategori utama dalam menetapkan komitmen adalah faktor eksternal (*eksternal reward*) dan faktor internal (*internal reward*)

Komitmen pada tujuan juga merupakan tindakan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan mempengaruhi usaha dan mendorong dilakukannya tindakan. Dimana apabila individu semakin berkomitmen pada tujuan organisasi, maka kinerjanya dapat meningkat. Ketika kinerja manajer rendah maka dapat mengakibatkan kegagalan untuk berkomitmen terhadap target anggaran. Maiga dan Yakop (2007) dalam Nurazain (2009) menunjukkan bahwa anggota kelompok juga memberikan komitmen lebih besar dengan keputusan strategi ketika mereka memandang proses secara adil. Konsep dan pengukuran komitmen dengan tujuan merupakan aspek kunci dari teori *goal setting*.

## **2.7.Kerangka Konseptual**

### **2.7.1. Partisipasi Anggaran dan Komitmen Tujuan Anggaran**

Nouri dan parker (1996) melakukan penelitian dan terungkap bahwa organisasi yang berusaha menjadi partisipatif, kemungkinan mendapatkan

komitmen organisasi dari pekerjaannya. Dan beberapa penelitian lain juga berpendapat bahwa partisipasi karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi dan bahwa individu mencoba untuk memaksimalkan kepentingan pribadinya melalui partisipasi anggaran. Disamping kepentingan pribadi yang memotivasi individu dalam bekerja, terhadap motivasi lain yaitu kepentingan organisasi. Individu yang keanggotaan atau pertalian dengan organisasi kuat, akan ter motivasi untuk mengejar kepentingan organisasi bertentangan dengan kepentingan pribadi.

Menurut penelitian Chong dan Chong (2002) dalam Nurazain untuk menguji hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen tujuan anggaran. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran. Dari penelitian tersebut dapat dilihat bahwa peningkatan partisipasi dalam penyusunan anggaran akan mempengaruhi komitmen tujuan anggaran, dimana tindakan partisipasi bawahan, pengendalian dan keterlibatan diri dengan organisasi. Sehingga bawahan dapat menerima dan mempunyai komitmen terhadap tujuan anggaran yang telah disusun.

### **2.7.2. Keadilan Distributif dan Komitmen Tujuan Anggaran**

Berdasarkan *teori goal-setting*, keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran, menimbulkan komitmen untuk mencapai tujuan. Persepsi manajer atas keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena manajer merasa dalam proses penganggaran terdapat keadilan secara distribusi atau prosedur.

Komitmen terhadap tujuan adalah konstruk kritis dalam memahami hubungan antara tujuan dan kinerja. Erly dan Lind dalam Nurazain (2009) menemukan hubungan positif yang signifikan antara keadilan dan *goal commitment*. Sedangkan Korsgaard *et.al* (1995) dalam Nurazain (2009) menunjukkan bahwa anggota kelompok memberikan komitmen lebih besar terhadap keputusan strategi ketika mereka memandang proses secara adil. Persepsi terhadap keadilan distributif diharapkan akan berkontribusi terhadap komitmen manajer untuk mencapai tujuan anggaran.

### **2.7.3. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran melalui Komitmen Tujuan Anggaran**

Anggaran merupakan rencana jangka pendek perusahaan untuk melaksanakan sebagian rencana jangka panjang yang berisi langkah-langkah strategi untuk mewujudkan strategi objektif tertentu, beserta taksiran sumber daya yang diperlukan (Mulyadi, 2001). Komitmen organisasi juga menunjukkan keyakinan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Manajer juga memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dan dapat dihindari. Sebaliknya komitmen organisasi yang rendah akan mementingkan diri sendiri atau kelompoknya.

Dalam Nouri dan Parker (1996) anggaran partisipatif tingkat komitmen organisasi (sebagai variabel interpenng) seseorang mempengaruhi keinginan



mereka untuk menciptakan senjangan anggaran. Peningkatan atau penurunan senjangan anggaran tergantung sejauh mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau bekerja demi kepentingan organisasi. Hal ini merupakan aktualisasi dari tingkat komitmen yang dimilikinya.

#### **2.7.4. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Senjangan Anggaran melalui Komitmen Tujuan Anggaran.**

Persepsi manajer atas keadilan dapat mempengaruhi komitmen mereka, karena manajer merasa dalam proses penganggaran terdapat keadilan secara distribusi atau prosedural. Dan juga dalam hal mengenai meningkatnya kinerja prosedur yang adil, serta oleh manajer dan hubungan antar persepsi keadilan dan individual. Wiener (1982) dalam Kurnia (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam individu untuk membuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan pribadi. Komitmen yang kuat dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi dan kemauan mengarahkan usaha atas nama organisasi.

#### **2.7.5. Pengaruh Komitmen Tujuan Anggaran terhadap Kecenderungan Manajer untuk Menciptakan Senjangan Anggaran.**

Komitmen tujuan anggaran digambarkan sebagai penentuan untuk mencapai suatu tujuan anggaran dan usaha untuk mewujutkannya. Dan komitmen tujuan anggaran sangat penting karena dapat menentukan produktifitas manajer dalam mencapai sasaran, jika tidak ada komitmen tujuan anggaran maka

penentuan sasaran tidak bekerja. Beberapa studi menunjukkan individu bekerja lebih baik ketika mereka menerima dan mengikatkan diri untuk mencapai tujuan tertentu.

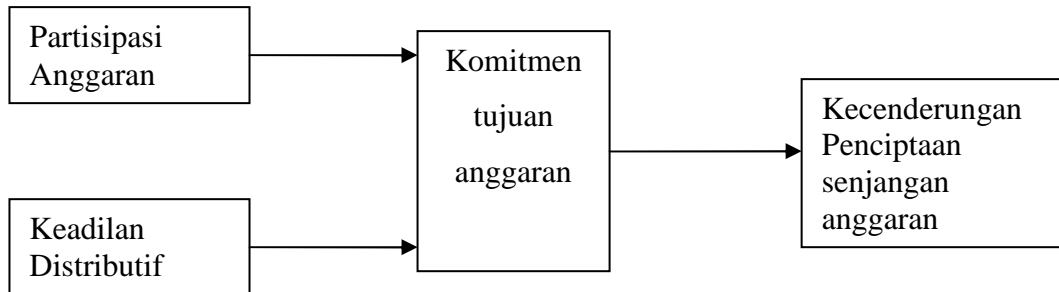
Kren (1990) menemukan bahwa komitmen terhadap tujuan bertindak untuk mengarahkan usaha dan ketentuan mencapai tujuan. Siapa saja yang terikat dengan tujuan anggaran mereka akan berinteraksi dengan orang-orang yang dapat mengerti dengan lingkungan pekerjaan mereka, pencapain tujuan, strategi tugas, dan lain isu yang mempunyai suatu dampak penting atas kinerja mereka.

Maiga dan Jacob (2007) dalam Nurazain (2009) menurutnya komitmen dalam pencapaian tujuan anggaran dengan kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran (*budget slack*), dan apabila manajer memiliki komitmen yang tinggi dalam pencapaian tujuan anggaran maka kecenderungan penciptaan senjangan anggaran akan menurun.

## **2.8. Model Penelitian**

Pengaruh partisipasi anggaran dan keadilan distributif (variabel independent,) terhadap senjangan anggaran (variabel dependen) melalui komitmen tujuan anggaran (variabel intervening) yang digunakan dalam penelitian akan digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut ini:

**Gambar II.1.  
Model Penelitian**



## 2.9. Hipotesis penelitian

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H<sub>A1</sub> :Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran
- H<sub>A2</sub> :Persepsi manajer mengenai keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.
- H<sub>A3</sub> :Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran
- H<sub>A4</sub> :Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran
- H<sub>A5</sub> :Komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran

## 2.10. Pandangan Islam terhadap Anggaran

Anggaran merupakan suatu perencanaan keuangan untuk masa depan yang memuat tujuan serta tindakan-tindakan yang akan ditempu untuk mencapai tujuannya. Dan adapun variabel-variabel yang dapat mempengaruhi anggaran

terutama senjangan anggaran adalah partisipasi anggaran, keadilan distributif, dan komitmen tujuan anggaran

Pandangan Islam terhadap variabel yang dapat mempengaruhi anggaran terdapat dalam surat Al Maa-idah 2, An Nisaak 58, Ali Imran 159, An Nisaak 13 dan Al Zalalah 7 adalah sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ  
وَلَا الْقُلَيْدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا  
وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ  
عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا  
تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, **dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.** Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (QS. An Nisaak 58)

Maksud dari surat diatas adalah seorang manajer dalam memimpin perusahaannya hendaknya dalam menetapkan tugas atau tanggungjawab terhadap karyawan atau bawahannya dilakukan dengan secara seadil-adilnya. Dengan keadilan perselisihan antara bawahan dapat teratasi dan berkurangnya konflik yang terjadi dalam perusahaan.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.(QS, Ali Imran 159)

Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya. Seperti dalam penyusunan anggaran manajer harus bermusyawarah dengan karyawannya, agar karyawan dapat berpartisipasi dalam penyusunan anggaran atau dalam pengambilan keputusan. Agar tidak terciptanya kelonggaran anggaran.

تِلْكَ حُدُودُ اللَّهِ وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ يُدْخِلْهُ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ  
تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴿١٣﴾

Artinya : ” (Hukum-hukum tersebut) itu adalah ketentuan-ketentuan dari Allah. barangsiapa taat kepada Allah dan Rasul-Nya, niscaya Allah memasukkannya kedalam syurga yang mengalir didalamnya sungai-sungai, sedang mereka kekal di dalamnya; dan Itulah kemenangan yang besar.(QS An Nisaak 13)

Maksudnya ayat ini memiliki ketentuan-ketentuan atau landasan, jadi perusahaan dalam mempelancar dan menjalankan usahanya harus mengikuti ketentuan-ketentuan dan syari’at Islam agar semua rencana/tujuan anggaran yang telah ditentukan dapat dicapai

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾

Artinya : ”Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.(QS Al Zalzalah 7)

Maksud ayat ini adalah kinerja manajer yang baik akan memperoleh hasil yang baik berupa kesuksesan begitu juga sebaliknya jika kinerja seorang manajer kurang baik akan memperoleh hasil yang kurang baik seperti terjadinya senjangan anggaran karena, kinerja seorang manajer akan berpengaruh terhadap tujuan dari perusahaannya

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Kuantan Singingi. Hal ini disebabkan karena peneliti menginginkan hasil penelitian bisa digeneralisasi untuk Kabupaten Kuantan Singingi, lebih mudah dan dengan biaya yang relatif murah.

Objek penelitian adalah para manajer atau kabag setingkat manajer yang diambil dari perusahaan swasta yang berlokasi di Kabupaten Kuantan Singingi.

#### **3.2. Jenis Dan Sumber Data**

Jenis data yang ada dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner pada responden. Sedangkan sumber data berupa pendapat dan persepsi manajer atau kabag setingkat manajer perusahaan swasta yang ada di Kabupaten Kuantan Singingi, dimana merupakan orang yang diharapkan berperan dalam proses penyusunan anggaran. Dan data skunder adalah data yang diperoleh dari departemen perkebunan dan badan pusat statistik.

#### **3.3. Populasi Dan Sampel Penelitian**

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan swasta yang berlokasi di Kabupaten Kuantan Singingi dengan jumlah populasi 18 perusahaan. Sedangkan sampel yang dipilih *middle manager* dan *lower manager* dan diambil

sebanyak 4 orang. Pemilihan sampel ini didasarkan atas alasan bahwa manager tersebut terlibat secara teknis dalam penentuan anggaran.

Menurut data yang diperoleh dari departemen perkebunan yang ada di Kabupaten Kuantan Singingi terdapat 18 perusahaan swasta. Maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *metode sensus* disebabkan populasi yang sedikit. *Metode sensus* juga disebut dengan sampel jenuh dengan kriteria, karena kriteria terbatasnya jumlah sampel.

Penentuan kriteria tersebut dengan pertimbangan bahwa manager atau kepala bagian setingkat manager yang bekerja pada perusahaan swasta sebagai populasi penelitian, diharapkan akan merespon kuesioner yang dikirim. Teknik ini digunakan karena keterbatasan waktu, tenaga dan dana sehingga tidak dapat mengambil sampel yang jauh, oleh karena itu penulis mengambil sampel yang daerahnya memiliki banyak perusahaan yaitu Kabupaten Kuantan Singingi.

Perusahaan yang akan dijadikan objek adalah sebagai berikut:

**Tabel.III.I.**  
**Daftar Nama Perusahaan Swasta di Kabupaten Kuantan singingi**

No.	Nama Perusahaan	Lokasi/Kecamatan	Responden
1.	PT. Kebun Pantai Raja	Singingi Hilir	4 orang
2.	PT. Mustika Agrosari	Singingi Hilir	4 orang
3.	PT. Surya Agrolika Reksa	Singingi Hilir	4 orang
4.	PT. Adimulya Agrolestari	Singingi Hilir	4 orang
5.	PT. Wanasari Nusantara	Singingi	4 orang
6.	PT. Manunggal Muara Palma	Singingi	4 orang
7.	PT. Andalas Agrolestari	Singingi	4 orang
8.	PT. Udaya Lohjinawi	Hulu Kuantan	4 orang
9.	PT. Asia Sawit Makmur Jaya	Kuantan Tengah	4 orang
10.	PT. Sandria Sukses Bersama	Kuantan Tengah	4 orang
11.	PT. Tri Bakti Sarimas	Kuantan Mudik	4 orang
12.	PT. Duta Palma Nusantara	Benai	4 orang
13.	PT. Citra Riau Sarana	Logas Tanah Darat	4 orang
14.	PT. Gatipura Mulya	Pangean	4 orang



15.	PT. Cerenti Subur	Cerenti	4 orang
16.	PT. Wanajingga Timur	Inuman	4 orang
17.	PT. Perkebunan Nusantara v	Cerenti	4 orang
18.	PT. Cempaka Agro Lestari	Kuantan Hilir	4 orang
<b>Jumlah</b>			<b>72 orang</b>

Last Updated ( Friday, 12 December 2008 )

Sumber : Data Olahan

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mengantarkan langsung kuesioner ke perusahaan, langsung koresponden yang telah disiapkan sebelum turun kelapangan, kuesioner disusun dengan menyediakan jawaban.

### 3.5. Analisis Data

Menurut Imam Ghozali (2005:51) menerangkan bahwa ada tiga cara menganalisis data yaitu normalitas, kualitas data (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (multikolonieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas) beda T- test independent.

#### 3.5.1. Uji Kualitas Data

Ketepatan penelitian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai. Kualitas data penelitian suatu hipotesis sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam penelitian tersebut yang ditentukan oleh instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data Indrianto dan Supomo (1999:180), untuk menghasilkan data yang berkualitas. Tujuan dari pengujian kualitas data ini adalah untuk melihat seberapa baik data yang ada.

Ketika data yang dimiliki tidak memenuhi syarat sebagai data yang berkualitas maka data tersebut tidak dapat diolah lebih lanjut. Data yang tidak

berkualitas akan mengakibatkan hasil pengujian hipotesis yang tidak benar. Maka sebelum melakukan pengujian hipotesis hal yang lebih dulu dilakukan adalah melihat kualitas data, apabila data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner.

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen dalam kuesioner harus diuji kualitas data tersebut dengan uji validitas data dan reliabilitas, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut valid atau reliabel. Untuk mengukur variabel yang digunakan diukur sehingga penelitian ini bisa mendukung hipotesis yang diajukan dalam pengukuran variabel, instrumen yang digunakan adalah instrumen yang dipakai oleh penelitian sebelumnya.

#### 3.5.1.1. Uji Validitas

Validitas data adalah ditentukan oleh proses pengukuran yang kuat, maka pengukuran dikatakan validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut dapat mengukur apa yang sebenarnya diukur.

Korelasi pearson digunakan untuk penentuan validitas data. Hasil dari korelasi antar variabel dibandingkan dengan angka korelasi -1,0 dan +1 pada tingkat signifikan 0,05 apabila  $r$  dihitung mendekati 1, maka instrumen itu valid. Jika  $r$  hitung mendekati angka 0 (semakin menjauhi angka 1) maka instrumen itu tidak valid. Tanda negatif (-) pada korelasi tersebut, menunjukkan korelasi yang negatif antara setiap pertanyaan dengan skor total dengan signifikan pada 0,05. Dan sebaliknya tanda positif (+) pada korelasi tersebut, menunjukkan korelasi yang positif antara setiap pertanyaan dengan skor totalnya.

### 3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama menggunakan alat ukur yang sama pula. Dan instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, akan dihitung dengan *crobach alpha* ( $\alpha$ ) masing-masing instrumen.

Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah jika  $\alpha > r$  tabel maka butir atau variabel tersebut reliabel, sebaliknya jika  $\alpha < r$  tabel maka butiran atau variabel tersebut tidak reliabel (Santoso, 2005:134)

### 3.5.2. Normalitas Data

Normalitas adalah asumsi paling dasar dalam analisis multivariate. Apabila variasi yang dihasilkan dari data yang tidak normal, maka tes statistik yang dihasilkan juga tidak akan valid. Uji ini membandingkan nilai observasi dengan nilai yang diharapkan dari suatu distribusi normal. Jika data memperlihatkan karakteristik normal, titiknya akan berbeda disekitar garis diagonal, maka dapat dipastikan bahwa distribusi data tersebut normal.

Menurut Sumodiningrat (2002:38) distribusi normal merupakan suatu kurva yang berbentuk lonceng (*bel shaped curva*) yang kedua sisinya melebar sampai tak hingga(kedua sisinya tidak berpotongan dengan sumbu horizontal) kurva ini berbentuk simetri disekitar rerata variabel dan nilai-nilainya diukur pada sumbu datar.

Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sedangkan jika data menyebar jauh dari garis

diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2004:214)

### 3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan terbatas dari bias yang mengakibatkan hasil regresi yang diperoleh tidak valid dan akhirnya hasil regresi tersebut tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menguji hipotesis dan penarikan kesimpulan yang harus diperhatikan adalah:

#### 3.5.3.1. Uji Multikolinearitas

Menurut Santoso (2004:203) pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen, model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya suatu model regresi dikatakan bebas dari adanya multikolinearitas. Jika : (1) Mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) disekitar angka 1 (2) mempunyai angka toleransi mendekati 1 (3) koefisien korelasi antara variabel independen harus lemah atau jauh di bawah 0,5 Santoso (2004:206).

#### 3.5.3.2. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah hubungan (korelasi) yang terjadi diantara anggota-anggota dalam serangkaian pengamatan yang harus disusun dalam rangkaian waktu (pada *time series* data) atau data yang disusun dalam rangkaian ruang (pada *cross section* data). Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat hubungan yang kuat baik positif maupun negatif antar data yang ada pada variabel-variabel penelitian. Untuk akan diuji apakah

hubungan yang kuat diantara data pertama dengan kedua, data kedua dengan data ketiga dan seterusnya.

Suatu jenis pengujian yang umum digunakan untuk mengetahui adanya autokorelasi telah dikembangkan oleh J. Durbin dan G. Waston yang dikenal dengan statistic d Durbin Waston (Umar, 2004:146). Untuk mengetahui batas tidak terjadinya auto korelasi dalam model regresi tersebut adalah  $du < d < 4-du$ , dimana  $du$  adalah batas atas dari nilai d Durbin Waston yang terdapat pada tabel uji Durbin Waston dari hasil perhitungan yang dilakukan. Jika d dihitung tidak berada diantara batas tersebut, maka tidak terjadi penyimpangan autokorelasi.

Santoso (2004:218) mengatakan bahwa deteksi adanya autokorelasi, secara umum dapat dilihat dengan:

1. Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif,
2. Angka D-W -2 sampai 2, berarti tidak ada autokorelasi , dan
3. Angka D-W diatas +2 berarti ada korelasi negatif

### 3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamat ke pengamat lain. Dasar pengambilan keputusan untuk menentukan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak dalam sebuah model regresi menurut Santoso (2000: 209) antara lain sebagai berikut:

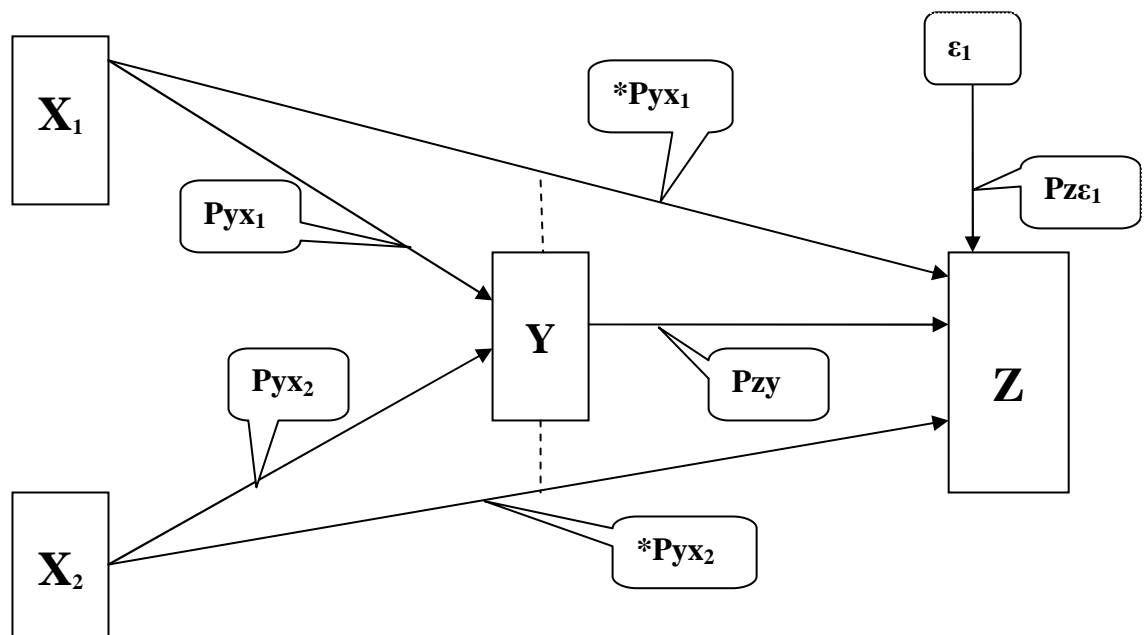
1. Jika titik- titik dalam yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, menyempit, kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.

2. Sedangkan titik-titik tersebut menyebar secara tidak teratur (pola tidak jelas) diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **3.5.4. Uji Hipotesis**

Variabel dari penelitian ini adalah sifat, nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Penelitian ini mempunyai 5 hipotesis yang diuji dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini merupakan peluasan dari regresi berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebalum berdasarkan teori. Analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Pengolahan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Produk and Survice Solution*).versi 11.0.

**Gambar III.1.**  
**Model Analisis Jalur**



\*tidak dihipotesiskan

Keterangan :

P = Koefisien

$X_1$  = Partisipasi Anggaran

$X_2$  = Keadilan Distributif

Y = Komitmen Tujuan Anggaran

Z = Senjangan Anggaran (*Budget Slack*)

e = Standar error

### Penguji hipotesis 1 dan hipotesis 2

$H_{A1}$  : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran

H<sub>A2</sub> : Persepsi manajer mengenai keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

Digunakan analisis regresi :

$$Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + P_Y\epsilon_1 + e$$

Hipotesis ini akan diuji dengan menggunakan uji parsial ( uji t ). Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan keadilan distributif terhadap komitmen tujuan anggaran. Uji t dilakukan dengan 2 arah dengan tingkat keyakinan 95% ( yang merupakan standar tingkat keyakinan untuk peneliti bisnis) dan uji tingkat signifikansi pengaruh partisipasi anggaran dan keadilan distributif terhadap komitmen tujuan anggaran, dimana tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.05 dan dengan *degree of freedom* (df)= n-k

Jika nilai  $t < 0,05$  berarti terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai  $\beta$  positif, maka menunjukkan hubungan searah yang artinya jika terjadi peningkatan variabel independen terjadi juga peningkatan pada variabel dependen.

Pengujian hipotesis 3 dan hipotesis 4

H<sub>A3</sub> : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran

H<sub>A4</sub> : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran

Digunakan analisis regresi:

$$Z = P_{ZX1}X_1 + P_{ZX2}X_2 + P_{ZY}Y + P_Z\epsilon_1 + e$$



Dari rumus analisis regresi diatas maka dapat dilihat hubungan langsung (*direct*) dan hubungan tidak langsung (*indirect*) dari masing-masing variabel. Pengaruh langsungnya yaitu partisipasi anggaran ke senjangan anggaran dan keadilan distributif ke senjangan anggaran. Sedangkan pengaruh tidak langsungnya yaitu partisipasi anggaran – komitmen tujuan anggaran – senjangan anggaran dan keadilan distributif – komitmen tujuan anggaran – senjangan anggaran.

Pengaruh Langsung ( <i>direct</i> )	: $*P_{ZX}$
Pengaruh tak langsung ( <i>indirect</i> )	: $P_{YX} \times P_{ZY}$
Total Pengaruh	: $*P_{ZX} + (P_{YX} \times P_{ZY})$

Untuk melihat apakah variabel tersebut intervening atau tidak, dapat dilihat pada nilai pengaruh langsung atau nilai pengaruh tidak langsung. Jika nilai pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung maka variabel tersebut adalah variabel intervening dan sebaliknya jika nilai pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung maka variabel tersebut adalah variabel moderating.

Uji hipotesis tentang pengaruh dari masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan variabel Y terhadap variabel Z secara parsial dilakukan dengan membandingkan nilai sig t dari tabel output dengan nilai  $\alpha = 0.05$  jika diperoleh nilai signifikansi t lebih kecil dari  $\alpha = 0.05$  berarti bahwa Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y berpengaruh terhadap Z. Jika diperoleh nilai signifikansi t lebih besar dari  $\alpha = 0.05$  berarti bahwa variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y tidak berpengaruh terhadap Z.

### **Pengujian Hipotesis 5**

H<sub>A5</sub> : Komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecederungan

manajer untuk menciptakan senjangan anggaran

Hipotesis ini di uji dengan persamaan regresi:

$$Z = P_{ZX1}X_1 + P_{ZX2}X_2 + P_{ZY}Y + P_{Z\epsilon}1 + e$$

Hipotesis ini akan di uji dengan menggunakan uji parsial (uji t). Uji t dilakukan dengan dua arah (2 tails) dengan tingkat keyakinan 95% (yang merupakan standar tingkat keyakinan untuk peneliti bisnis) dan uji tingkat signifikansi pengaruh komitmen tujuan anggaran terhadap penciptaan senjangan anggaran, dimana tingkat signifikansinya ditentukan sebesar 5% *degree of freedom* (df)=n-k.

Jika  $t < 0.05$  maka terdapat pengaruh variabel independen (penciptaan senjangan anggaran) terhadap variabel dependen (komitmen tujuan anggaran). Jika nilai  $\beta$  negatif, maka menunjukkan hubungan berlawanan arah artinya jika terjadi peningkatan variabel independen (penciptaan senjangan anggaran), maka akan terjadi penurunan pada variabel dependen (komitmen tujuan anggaran).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4. 1. Pengembangan Kuesioner dan Demografis Responden**

Untuk mengawali langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengirim kuesioner penelitian kepada masing-masing perusahaan yang ada di Kabupaten Kuantan Singingi dan menyertakan surat riset serta satu set kuesioner kepada pihak perusahaan untuk dipelajari. Apabila pihak perusahaan dijadikan objek penelitian, maka selanjutnya kuesioner tersebut diserahkan kepada masing-masing responden.

Kuesioner yang berjumlah 72 lembar yang telah disebarkan pada 18 perusahaan swasta di Kabupaten Kuantan Singingi. Masing-masing perusahaan diberi 4 kuesioner yang akan diisi oleh manajer dan kadek setingkat manajer yang berpartisipasi dalam menyusun anggaran. Lamanya penelitian ini lebih kurang 2 bulan. Kuesioner ini mulai dikirim tanggal 12 Maret sampai dengan 4 April 2010 dan kuesioner terakhir yang dikembalikan kepeneliti pada tanggal 4 April 2010 dari semua kuesioner yang dikirim semuanya dikembalikan oleh responden.

Dari 18 perusahaan yang telah dikirimkan kuesioner sebanyak 72 lembar dalam penelitian ini, semuanya (100%) menerima kuesioner yang diserahkan. Dari 72 kuesioner yang dikirim, yang kembali sebanyak 72 lembar (100%), sedangkan kuesioner yang tidak kembali tidak ada atau tidak ditemukan. Dengan tingkat pengembalian sebesar 100%, maka peneliti menganggap sudah layak untuk dilakukan pengolahan data. Kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut sebanyak 72 kuesioner.

**Tabel IV.1.**  
**Tingkat Partisipasi Objek Penelitian dan Tingkat Pengembalian Kuesioner.**

Total perusahaan yang menjadi objek	18 (72 kuesioner)
Total perusahaan yang berpartisipasi	18
Tingkat partisipasi	100%
Total kuesioner yang dikirim	72 kuesioner
Total kuesioner yang kembali	72 kuesioner
Tingkat pengembalian kuesioner	100%
Total kuesioner yang gugur	-
Total kuesioner yang layak diolah	72

*Sumber: Data Olahan*

Dari kuesioner yang dikumpulkan, diperoleh data demografis responden sebagai berikut:

**Tabel IV.2.:**  
**Data Demografis Responden**

<b>Ukuran sampel</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Jenjang pendidikan		
Jenjang S3	5	6.94%
Jenjang S2	11	15.28
Jenjang S1	30	41.67
Diploma 3/ sederajat	24	33.33
Lain-lain	2	2.78
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
Masa kerja		
1 sampai 5 tahun	12	16.67%
6 sampai 10 tahun	33	45.83
11 sampai 15 tahun	21	29.17
16 sampai 20 tahun	6	8.33
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>
Jenis Kelamin		
Pria	53	73.61%
Wanita	19	26.39
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Olahan*

#### **4.2. Analisis Data**

Informasi yang diobjekkan dan akurat dalam penelitian sosial biasanya tidak mudah di peroleh , terutama karena konsep mengenai variabel yang diukur

tidak selalu mudah untuk dioperasionalkan sebagaimana dalam penelitian aspek fisik. Anggaplah jika operasional atribut dan variabel tersebut telah dilakukan sebagaimana mestinya, tapi itu saja tidaklah cukup untuk dapat menentukan bahwa penelitian menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, karena yang jadi penentunya adalah pengujian reliabilitas dan validitas yang dipergunakan.

#### **4.2.1. Uji Kualitas Data**

##### **4.2.1.1. Uji Validitas**

Validitas suatu instrumen akan menggambarkan tingkat kemampuan alat ukur yang digunakan untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukur. Permasalahan validitas instrumen akan menunjukkan pada mampu tidaknya instrumen tersebut mengukur objek yang diukur.

Jika  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$  dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan valid, sebaliknya jika  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$  maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan tidak valid.

Berdasarkan uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor melalui aplikasi SPSS, analisis faktor dengan syarat minimum suatu item dianggap valid adalah signifikan pada 0,05. Adapun hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel IV.3:**  
**Partisipasi Anggaran**

<b>Pertanyaan</b>	<b><math>r_{\text{hasil}}</math></b>	<b><math>r_{\text{tabel}}</math></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 1	0,636	0,232	Valid
Butir 2	0,424	0,232	Valid
Butir 3	0,469	0,232	Valid
Butir 4	0,659	0,232	Valid
Butir 5	0,597	0,232	Valid
Butir 6	0,355	0,232	Valid

*Sumber: Data Olahan*

Berdasarkan tabel IV.3 di atas dapat dilihat bahwa dari keenam pernyataan variabel Partisipasi Anggaran yang diberikan, seluruh nilai  $r$  hasilnya lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r$  hasil  $>$   $r$  tabel). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Partisipasi Anggaran adalah valid.

**Tabel IV.4:**  
**Keadilan Distributif**

<b>Pertanyaan</b>	<b>R<sub>hasil</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 1	0.428	0,232	Valid
Butir 2	0.691	0,232	Valid
Butir 3	0.569	0,232	Valid
Butir 4	0.640	0,232	Valid
Butir 5	0.475	0,232	Valid

*Sumber: Data Olahan*

Berdasarkan tabel IV.4 di atas dapat dilihat bahwa dari kelima pernyataan variabel Keadilan Distributif yang diberikan, seluruh nilai  $r$  hasilnya lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r$  hasil  $>$   $r$  tabel). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Keadilan Distributif adalah valid.

**Tabel IV.5:**  
**Komitmen Tujuan Anggaran**

<b>Pertanyaan</b>	<b>r<sub>hasil</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 1	0.642	0,232	Valid
Butir 2	0.729	0,232	Valid
Butir 3	0.805	0,232	Valid

*Sumber: Data Olahan*

Berdasarkan tabel IV.5 di atas dapat dilihat bahwa dari kelima pernyataan variabel Komitmen Tujuan Anggaran yang diberikan, seluruh nilai  $r$  hasilnya lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r$  hasil  $>$   $r$  tabel). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Komitmen Tujuan Anggaran adalah valid.

**Tabel IV.6:**  
**Senjangan Anggaran**

<b>Pertanyaan</b>	<b>r<sub>hasil</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>
Butir 1	0.821	0,232	Valid
Butir 2	0.751	0,232	Valid
Butir 3	0.811	0,232	Valid

*Sumber: Data Olahan*

Berdasarkan tabel IV.6 di atas dapat dilihat bahwa dari ketiga pernyataan variabel Senjangan Anggaran yang diberikan, seluruh nilai  $r$  hasilnya lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Senjangan Anggaran adalah valid.

#### 4.2.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas penelitian ini menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. dengan taksiran batasan minimal 0,5. tabel IV.7. berikut ini menerangkan hasil pengujian reliabilitas dari variabel partisipasi anggaran, keadilan distributif, komitmen tujuan anggaran dan Senjangan Anggaran.

**Tabel IV.7:**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Faktor individual</b>	<b>Jumlah item</b>	<b>Koefisien Cronbach Alpha</b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>
Partisipasi Anggaran	6	0,4885	0,232
Keadilan Distributif	5	0,4750	0,232
Komitmen Tujuan Anggaran	3	0,5575	0,232
Senjangan Anggaran ( <i>Budged Slack</i> )	3	0,7130	0,232

*Sumber: Data Olahan*

Berdasarkan IV.7 dapat dilihat bahwa koefisien reliabilitas instrumen partisipasi anggaran menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,4885. Reliabilitas instrumen keadilan distributif *Cronbach Alpha* 0,4750. Reliabilitas instrumen komitmen tujuan anggaran menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,5575. Sedangkan reliabilitas instrumen senjangan anggaran menunjukkan *Cronbach Alpha* 0,7130. Dari hasil

di atas disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel dan memiliki *Cronbach Alpha*  $\geq$  r tabel.

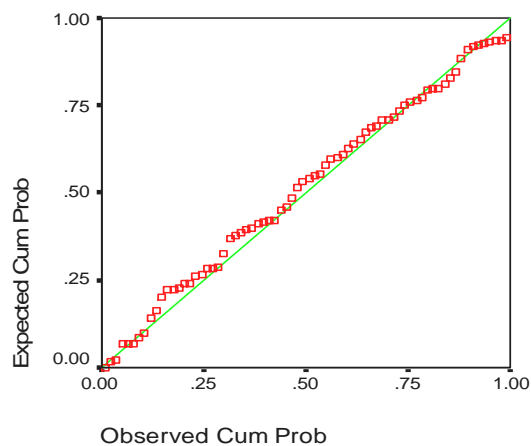
#### 4.2.2. Uji Asumsi Klasik

##### 4.2.2.1. Normalitas Data

Pada penelitian ini, pengujian normalitasnya dapat dilihat dari *Normal Probability Plot*. Jika data menyebar disekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2004:214)

*Normal probability* plot pada penelitian ini tampak pada grafik IV.1 dibawah ini:

**Gambar IV.1**  
**Normal Probability Plot**  
**Normal P-P Plot Regression Standardized Residual**  
**Dependent Variable: TS**



Dari grafik IV.1 di atas dapat dilihat bahwa sebaran data berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal. Oleh karena itu, model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.



#### 4.2.2.2. Autokorelasi

Pada penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi, maka dilakukan pengujian Durbin Watson melalui aplikasi SPSS. Deteksi: jika angka D-W dibawah -2 berarti terdapat autokorelasi positif. Jika D-W diatas -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi. Jika angka D-W diatas +2, berarti autokorelasi negatif. Berikut ini adalah hasil output Autokorelasi

**Tabel IV.8:**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

Model Summary(b)					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.512(a)	.262	.230	2.55969	1.602

a Predictors: (Constant), Komitmen Tujuan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif

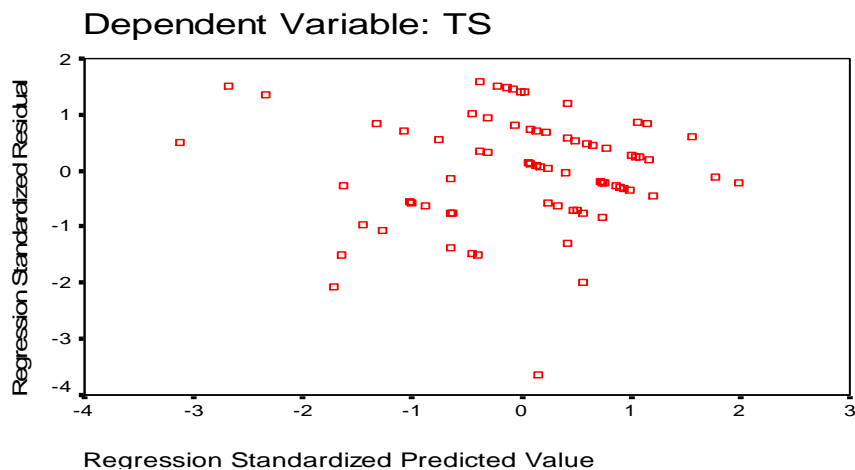
b Dependent variable: senjangan anggaran (*Budget Slack*)

Dari hasil output di atas diperoleh D-W sebesar 1.602. yang menunjukkan model regresi pada penelitian ini bebas dari Autokorelasi positif karena angka D-W tersebut berada di antara -2 sampai 2.

#### 4.2.2.3. Heteroskedastisitas

Diagnosa adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* yang diperoleh dengan bantuan *software* SPSS versi 11.0 menurut Santoso (2000:209) heteroskedastisitas terjadi apabila titik-titik (point-point) pada grafik *scatterplot* membentuk pola tertentu (bergelombang, menyebar, kemudian menyempit). Sedangkan jika titik-titik tersebut menyebar dan tidak jelas bentuknya maka model tersebut bebas dari heteroskedastisitas. *Scatterplot* dapat dilihat pada Grafik IV.2. berikut:

**Gambar IV.2**  
**Scatterplot**



Dari grafik di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari heteroskedastisitas.

#### 4.2.2.4. Multikolinearitas

Dengan menggunakan *software* SPSS 11.0, maka deteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *varian Inflation Factor* (VIF). VIF merupakan kebalikan dari toleransi. Artinya ketika toleransi kecil maka nilai VIF akan besar. Selain itu, deteksi multikolinearitas bisa juga dilihat dengan nilai VIF dan Toleransi. Suatu model dikatakan bebas dari adanya multikolinearitas apabila nilai VIF disekitar angka 1 dan nilai toleransi mendekati 1 (Santoso, 2004:206).

**Tabel IV.9:**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Toleransi	VIF	Kesimpulan
Partisipasi Anggaran	0.746	1.341	Bebas Multikolinearitas
Keadilan Distribusi	0.664	1.505	Bebas Multikolinearitas
Komitmen Tujuan Anggaran	0.834	1.199	Bebas Multikolinearitas

*Sumber: Data Olahan*

Dilihat dari tabel uji multikolinearitas, variabel partisipasi anggaran memiliki VIF 1.341 dan toleransi 0,746. Variabel keadilan distributif memiliki nilai VIF 1.505 dengan nilai toleransi 0,664. Variabel komitmen tujuan anggaran mempunyai VIF 1.199 dan toleransi 0,834. dari ketiga nilai VIF variabel independen tersebut lebih kecil dari 5 dan sekitar angka 1. Sedangkan nilai toleransinya mendekati 1. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi atau bebas dari pengaruh multikolinearitas.

#### 4.2.3. Pengujian Hipotesis

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan regresi berganda dengan bantuan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 11.0. berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel IV.10:**  
**Hasil Regresi Persamaan I**  
 $Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + P_Y \varepsilon_1$

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.309	1.590		4.596	.000
	Partisipasi Anggaran (X1)	.024	.071	.042	.333	.740
	Keadilan Distribusi (X2)	.253	.081	.393	3.118	.003

a Dependent variable: Komitmen Tujuan Anggaran (Y)

##### 4.2.3.1. Pengujian Hipotesis Pertama

$H_{A1}$  : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

Hipotesis ini diajukan untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran. Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel IV.10 dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized beta* 0,042 partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dan tidak signifikan ( $P \geq 0,05$ ), yaitu 0,740. Nilai koefisien *Standardized beta* 0,042 merupakan nilai *path*. Dari temuan statistik tersebut dapat dinyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran, sehingga  $H_{A1}$  ditolak.

#### **4.2.3.2. Pengujian Hipotesis Kedua**

$H_{A2}$  : Persepsi manajer mengenai keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran.

Hipotesis ini diajukan untuk menguji apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran. Berdasarkan output SPSS pada tabel IV.10 dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized beta* partisipasi anggaran pada persamaan (1) positif sebesar 0,393 dan signifikan ( $P \leq 0,05$ ) yaitu 0,003. nilai koefisien *Standardized beta* 0,393 merupakan nilai *path*. Dari temuan statistik tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan distribusi berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran, sehingga  $H_{A2}$  dapat diterima.

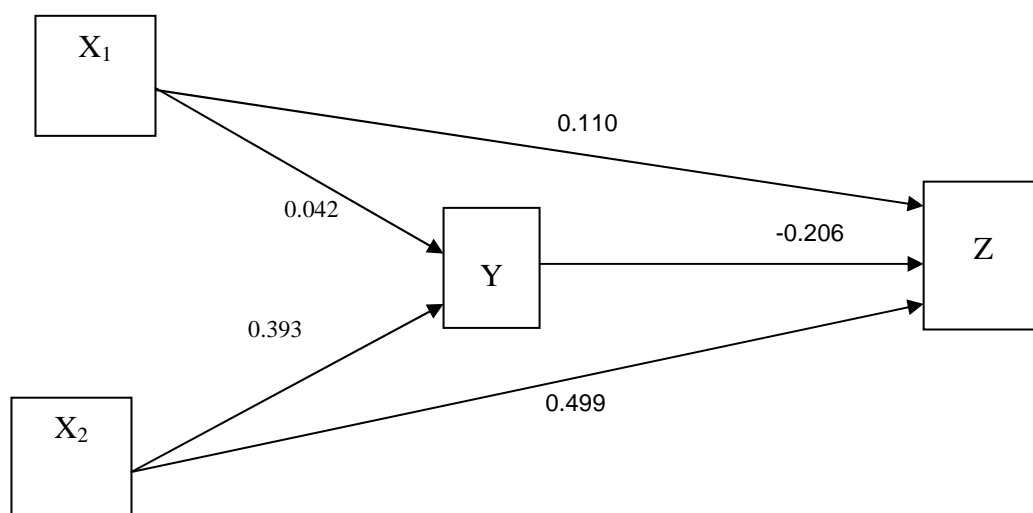
**Tabel IV.11:**  
**Hasil Regresi Persamaan 2**  
 $Z = P_{zx_1}X_1 + P_{zx_2}X_2 + P_{zy}Y + P_Z \varepsilon_1$

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.259	2.852		.792	.000
	Partisipasi Anggaran (X1)	.102	.111	.110	.917	.362
	Keadilan Distributif (X2)	.531	.136	.499	3.895	.431
	Komitmen Tujuan Anggaran	-.339	.189	-.206	-1.795	.077

a. Dependent variable: *Budget Slack (Z)*

**Gambar IV.3:**  
**Hasil Path Analysis**



#### 4.2.3.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

$H_{A3}$  : Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran.

Hipotesis ke tiga yang diajukan adalah untuk menguji apakah partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran. Pada output SPSS dapat dilihat bahwa *Standardized beta* 0,110

partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan tidak signifikan ( $P \geq 0,05$ ), yaitu 0,362. Nilai *Standardized beta* 0,042, partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dan tidak signifikan ( $P \geq 0,05$ ), yaitu 0,740. Sedangkan variabel komitmen tujuan anggaran sebagai variabel *intervening*, menunjukkan nilai *Standardized beta* -0.206 signifikan negatif ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0,077. Nilai *Standardized beta* partisipasi anggaran 0,110 merupakan nilai koefisien jalur dan nilai *Standardized beta* komitmen tujuan anggaran -0,206 merupakan nilai koefisien jalur.

Pada gambar IV.3 di atas dijelaskan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat mempengaruhi langsung senjangan anggaran dan secara tidak langsung tidak dapat mempengaruhi senjangan anggaran melalui variabel komitmen tujuan anggaran (*variabel intervening*). dari keterangan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat mempengaruhi senjangan anggaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka  $H_{A3}$  ditolak.

#### **4.2.3.4. Pengujian Hipotesis keempat**

$H_{A4}$  : keadilan distributif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran:

Hipotesis keempat yang diajukan adalah untuk menguji apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran. Pada output SPSS pada tabel IV.11 dapat dilihat bahwa nilai *Standardized beta* 0,499 keadilan distributif terhadap senjangan anggaran signifikan ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0.431. Nilai *Standardized beta* 0,393 keadilan distributif terhadap komitmen tujuan anggaran dan signifikan ( $P \leq 0,05$ ), yaitu

0,003, sedangkan variabel komitmen tujuan anggaran *intervening*, menunjukkan nilai *Standardized beta* -0,206 berpengaruh negatif signifikan ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0,077. Nilai *Standardized beta* keadilan distributif 0,499 merupakan nilai koefisien jalur dan nilai *Standardized beta* beta komitmen tujuan anggaran -0,206 merupakan nilai koefisien jalur.

Pada gambar IV.3 di atas dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif dapat mempengaruhi langsung senjangan anggaran dan tidak secara langsung dapat mempengaruhi senjangan anggaran melalui variabel komitmen tujuan anggaran (*variabel intervening*). besarnya pengaruh langsung adalah 0,499 dan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,393 \times -0,206) = -0,08$ . Oleh karena itu koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung (*variabel moderating*) sehingga  $H_{A4}$  ditolak.

#### 4.2.3.5. Pengujian Hipotesis Kelima

$H_{A5}$  : Komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran.

Hipotesis kelima yang diajukan adalah untuk menguji apakah komitmen tujuan anggaran berpengaruh terhadap senjangan anggaran. Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel IV.11 dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized beta* komitmen tujuan anggaran sebesar -0,206 dan signifikan negatif ( $P \leq 0,05$ ) yaitu 0,077. nilai koefisien *Standardized beta* -0,206 merupakan nilai *path*. Penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen tujuan anggaran mampu

mempengaruhi senjangan anggaran secara negatif signifikan ( $P \leq 0,05$ ). Sehingga  $H_{A5}$ , dapat di terima.

#### 4.3. Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hipotesis pertama adalah untuk menguji Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran. Pengujian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah partisipasi manajer dalam menyusun anggaran dapat meningkatkan komitmen manajer dalam mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel IV.10 di pengujian hipotesis di atas dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized beta* 0,042 partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dan tidak signifikan ( $P \geq 0,05$ ), yaitu 0,740. Nilai koefisien *Standardized beta* 0,042 merupakan nilai *path*. Dari temuan statistik tersebut dapat dinyatakan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran, sehingga  $H_{A1}$  ditolak.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian Chong dan Chong (2002) dan Nurazain (2009), yang menyatakan bahwa jika manajer ikut dalam partisipasi anggaran maka akan meningkatkan komitmen manajer dalam mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran disebabkan oleh perusahaan tersebut



target-target pencapaian anggarannya telah ditetapkan dan tidak bisa diubah lagi. Para bawahan hanya tinggal menjalankan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dan adanya partisipasi semu (*pseudopartisipation*) yaitu kelihatannya berpartisipasi, tetapi pada kenyataannya tidak berpartisipasi. Karena manajer tingkat atas memegang kendali total atas proses penyusunan anggaran dan mencari dukungan partisipasi bawahannya, tetapi bawahan tidak dapat memberikan pendapat mereka dan atasan hanya berusaha mendapatkan penerimaan formal dari bawahannya atas anggaran yang disusun bukan mencari masukan dalam penyusunan anggaran.

2. Hipotesis kedua adalah Persepsi manajer mengenai keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran. Pengujian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah keadilan distributif dapat berpengaruh meningkatkan komitmen manajer untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Hipotesis ini diajukan untuk menguji apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen tujuan anggaran. Berdasarkan output SPSS pada tabel IV.10 dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized beta* partisipasi anggaran pada persamaan (1) positif sebesar 0,393 dan signifikan ( $P \leq 0,05$ ) yaitu 0,003. nilai koefisien *Standardized beta* 0,393 merupakan nilai *path*. Dari temuan statistik tersebut dapat dinyatakan bahwa keadilan distribusi berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran, sehingga  $H_{A2}$  dapat diterima.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Korsgaard et.al: 1995) dengan argumen bahwa jika manajer memperoleh keadilan distributif yang sesuai terhadap bidang mereka maka akan meningkatkan komitmen manajer dalam mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan. Karena individu yang berkomitmen tinggi akan berpandangan positif dan berusaha berbuat terbaik bagi perusahaannya.

3. Hipotesis ketiga partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran. Pengujian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah Partisipasi anggaran secara tidak langsung dapat mempengaruhi manajer untuk menciptakan senjangan anggaran yang ditinjau dari komitmen manajer untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Pada output SPSS partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dan tidak signifikan ( $P \geq 0,05$ ), yaitu 0,362. Nilai *Standardized beta* 0,042, partisipasi anggaran terhadap komitmen tujuan anggaran dan tidak signifikan ( $P \geq 0,05$ ), yaitu 0,740. Sedangkan variabel komitmen tujuan anggaran sebagai variabel *intervening*, menunjukkan nilai *Standardized beta* -0.206 signifikan negatif ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0,077. Nilai *Standardized beta* partisipasi anggaran 0,110 merupakan nilai koefisien jalur dan nilai *Standardized beta* komitmen tujuan anggaran -0,206 merupakan nilai koefisien jalur.

Pada gambar IV.3 dijelaskan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat mempengaruhi langsung senjangan anggaran dan secara tidak langsung

tidak dapat mempengaruhi senjangan anggaran melalui variabel komitmen tujuan anggaran (*variabel intervening*). dari keterangan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa partisipasi anggaran tidak dapat mempengaruhi senjangan anggaran baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka  $H_{A3}$  ditolak.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Nouri dan parker (1996) dengan argumen bahwa partisipasi anggaran dan komitmen tujuan anggaran mempengaruhi keinginan manajer melakukan senjangan anggaran. Karena manajer lebih mementingkan diri mereka masing-masing. Sementara dalam perusahaan ini lebih cenderung untuk mementingkan kepentingan perusahaannya, dimana manajer memiliki tingkat komitmen tujuan organisasi yang tinggi akan berpandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Dan adanya komitmen manajer untuk mencapai tujuan anggaran yang tinggi kemungkinan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari.

4. Hipotesis keempat ditolak, hipotesis keempat yang diajukan adalah untuk menguji apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran. Pengujian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah keadilan distributif dapat mempengaruhi secara tidak langsung manajer untuk menciptakan senjangan anggaran yang ditinjau dari komitmen manajer untuk mencapai tujuan anggaran yang telah ditetapkan.

Pada output SPSS pada tabel IV.11 dapat dilihat bahwa nilai *Standardized beta* 0,499 keadilan distributif terhadap senjangan anggaran signifikan ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0,431. Nilai *Standardized beta* 0,393 keadilan distributif terhadap komitmen tujuan anggaran dan signifikan ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0,003, sedangkan variabel komitmen tujuan anggaran *intervening*, menunjukkan nilai *Standardized beta* -0,206 berpengaruh negatif signifikan ( $P \leq 0,05$ ), yaitu 0,077. Nilai *Standardized beta* partisipasi anggaran 0,110 merupakan nilai koefisien jalur dan nilai *Standardized beta* beta komitmen tujuan anggaran -0,206 merupakan nilai koefisien jalur.

Pada gambar IV.1 dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif dapat mempengaruhi langsung senjangan anggaran dan tidak secara langsung dapat mempengaruhi senjangan anggaran melalui variabel komitmen tujuan anggaran (*variabel intervening*). besarnya pengaruh langsung adalah 0,499 dan besarnya pengaruh tidak langsung dapat dihitung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $(0,393 \times -0,206) = -0,08$ . Oleh karena itu koefisien hubungan langsung lebih besar dari koefisien hubungan tidak langsung, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan yang sebenarnya adalah hubungan langsung, sehingga  $H_{A4}$  ditolak.

Hasil penelitian ini tidak mendukung dengan penelitian Kurnia (2004) yang menyatakan bahwa keadilan distributif dan komitmen tujuan anggaran mempengaruhi manajer dalam melakukan senjangan anggaran karena manajer belum memperoleh keadilan yang sesuai dengan bidang

mereka. Komitmen merupakan dorongan dari individu untuk berbuat sesuatu untuk menunjang keberhasilan dari perusahaan sesuai dengan tujuan dan cenderung mementingkan kepentingan perusahaannya dari pada kepentingan pribadi. Hal ini akan mengakibatkan individu untuk berusaha keras agar dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan kepentingan perusahaannya.

5. Hipotesis kelima diterima. Komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran. Pengujian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah Komitmen manajer untuk mencapai tujuan anggaran dapat menurunkan kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran.

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel IV.11 dapat dilihat bahwa nilai koefisien *Standardized beta* komitmen tujuan anggaran sebesar -0,206 dan signifikan negatif ( $P \leq 0,05$ ) yaitu 0,077. nilai koefisien *Standardized beta* -0,206 merupakan nilai *path*. Penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen tujuan anggaran mampu mempengaruhi senjangan anggaran secara negatif signifikan ( $P \leq 0,05$ ). Sehingga  $H_{A5}$ , dapat di terima.

Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya (Maiga dan Jacob: 2007) yang menyatakan bahwa apabila komitmen tujuan anggaran meningkat maka kemungkinan terjadi senjangan anggaran akan berkurang. Dengan argumen bahwa terdapat hubungan yang negatif antara komitmen tujuan anggaran dengan kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran. Penelitian ini membuktikan bahwa variabel komitmen tujuan

anggaran mampu mempengaruhi senjangan anggaran secara negatif signifikan ( $P \leq 0,05$ ).

Hal ini disebabkan karena manajer memiliki komitmen terhadap tujuan anggaran yang menunjukkan kinerja yang tinggi. Maka mereka tidak akan menciptakan kelonggaran anggaran untuk mencapai anggaran tersebut yang disebabkan oleh keyakinan yang kuat untuk mencapai anggaran. Sehingga penciptaan senjangan anggaran dapat berkurang dengan adanya komitmen tujuan anggaran yang tinggi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi anggaran dan keadilan distributif melalui komitmen tujuan anggaran terhadap senjangan anggaran. Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Secara umum hasil pengujian validitas dan reliabilitas telah memberikan hasil yang baik dan patut dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya. Begitu juga dengan semua uji asumsi klasik yang diperoleh menunjukkan bahwa normalitas rata-rata jawaban responden yang menjadi data dalam penelitian ini berdistribusi normal, semua model terbebas dari Autokorelasi, multikolinearitas dan heterokedastisitas.
2. Secara umum hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk seluruh butir pernyataan penelitian telah memberikan hasil yang baik dan patut menunjukkan alpha berkisar antara 0,4750-0,7130. pengujian validitas terhadap seluruh butir pernyataan dengan menggunakan korelasi pearson menunjukkan bahwa setiap butir pertanyaan memiliki tingkat validitas yang baik.
2. Normal rata-rata jawaban responden yang menjadikan data dalam penelitian ini dilihat dari normal probabilitas plot menunjukkan bahwa distribusi jawaban responden adalah normal. Sehingga persyaratan normal terpenuhi.

3. Dari hasil penyeleksian model penelitian ini, semua variabel independent dapat digunakan untuk analisis data lebih lanjut, yaitu partisipasi anggaran, keadilan distributif.
5. Pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga, keempat dan kelima menguji secara parsial pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis data dalam penelitian ini tidak mendukung analisis pertama yang menyatakan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran. Hasil analisis data dalam penelitian ini mendukung analisis kedua yang menyatakan bahwa Persepsi manajer mengenai keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran. Hasil analisis data dalam penelitian ini menolak atau tidak mendukung analisis ketiga yang menyatakan bahwa Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran. Hasil analisis data dalam penelitian ini tidak mendukung analisis keempat yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap senjangan anggaran melalui komitmen tujuan anggaran. Hasil analisis data dalam penelitian ini mendukung analisis kelima yang menyatakan bahwa Komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan untuk penelitian selanjutnya atau bagi perusahaan:



1. Persepsi manajer mengenai keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen tujuan anggaran, dan Komitmen tujuan anggaran berpengaruh negatif terhadap kecenderungan manajer untuk menciptakan senjangan anggaran. Oleh karena itu bagi para perusahaan terutama bagi perusahaan yang di jadikan sampel oleh penulis dalam penelitian ini agar memperhatikan pengaruh tersebut. Supaya dalam melaksanakan tugas-tugas menyusun sebuah anggaran dapat dihandalkan oleh perusahaan.
2. Tujuan riset akuntansi umumnya adalah untuk memprediksi dan menjelaskan suatu fenomena yang terjadi atau memungkinkan terjadi.
3. Keterbatasan yang melekat pada metode survey untuk mengumpulkan data yang mengakibatkan tidak bisa dilakukan kontrol atas jawaban respondennya. Responden bisa tidak jujur dalam responnya. Untuk meneliti selanjutnya disarankan menggunakan metode lain, agar hasil penelitian yang dilakukan bisa digeneralisasi dalam upaya memberi dukungan empiris terhadap teori yang diajukan.
4. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk memperluas jumlah sampel yang akan dijadikan unit analisis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antony, RN, Vijay Govindarajan, 2002, *Sistem Pengendalian Manajemen, Salembah Empat*, Jakarta
- , Dearden. J, dan Bedford, 1999, *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi V*, Erlangga, Jakarta
- Arif Budiman, Caesar, 2008, *Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (budget slack) dengan Komitmen Organisasi. Skripsi UR*, Pekanbaru
- Djarmika, Yayat Haryati, 2003, *Perilaku Organisasi*, Alfabita, Bandung
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisa Multivariate dengan Progran SPSS. Edisi III*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hansen dan Mowen, 2002, *Akuntansi Manajemen*, jilid 1, Erlangga,
- Hayati, Nelda, 2009, *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Ketidak Pastian Lingkungan terhadap Kesenjangan Anggaran pada Perbankan di Pekanbaru. Skripsi UIN*, Pekanbaru
- Kurnia, Ratnawati, (2004), *Pengaruh Budgetary Goal Characteristic Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Paternalistic dan Komitmen Tujuan Organisasi sebagai Variabel Moderating*, Symposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen Edisi III*, Jakarta: Salembah Empat
- Nafarin, M, 2004, *Penganggaran Perusahaan, Salembah Empat*, Jakarta
- Nurazain, Rahmat. 2009. *Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keadilan Distributif terhadap Kencendrungan Penciptaan Budget Slack melalui Komitmen Tujuan Anggaran. Skripsi UR*, Pekanbaru
- Nursalim, 2005, *Pengantar Kemampuan Berbahasa Indonesia Berbasis kompetensi*, Infinite, Pekanbaru
- Robbin, Stephen p, 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi V, Erlangga, Jakarta
- , Stephen p, 2003, *Perilaku Organisasi, Jilid 1, Pt. Indeks Kelompok* Gramedia, Jakarta.

Santoso, Singgih, 2004, *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrix*, Elex Media Komputindo, Jakarta

Shim.K.jae, dan Siegel.G. Joel, 2000. *Budgeting, Pedoman Lengkap Langkah-Langkah penganggaran*. Erlangga. Jakarta

Sumodiningrat, Gunawan, 2002, *Ekonometrika*, Edisi 2003/2004, BPFE, Yogyakarta

Supriyono. R. A, 1999, *Akuntansi Manajemen 1*, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta

Umar, Husen, 2004, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta

Winaldi, Rafli. 2006. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggran. Skripsi UR*

[http: // WWW Kuansing .com / index, php ? option = com –content & task =view  
da ld = 838 itmet](http://WWW.Kuansing.com/index.php?option=com_content&task=view&id=838)

## DAFTAR TABEL

Tabel III.1 Daftar Nama Perusahaan Swasta di Kabupaten Kuantan Singingi.....	28
Tabel IV.1 Tingkat Partisipasi Objek Penelitian dan Tingkat Pengambilan Kuesioner	40
Tabel IV.2 Data Demografis Responden .....	40
Tabel IV.3 Partisipasi Anggaran .....	41
Tabel IV.4 Keadilan Distributif .....	42
Tabel IV.5 Komitmen Tujuan Anggaran .....	42
Tabel IV.6 Senjangan Anggaran .....	43
Tabel IV.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	43
Tabel IV.8 Hasil Uji Autokorelasi .....	45
Tabel IV.9 Hasil Uji Multikolinearitas .....	46
Tabel IV.10 Hasil Regresi Persamaan I .....	47
Tabel IV.11 Hasil Regresi Persamaan II.....	49

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar II.1 Gambar Model Penelitian.....	25
Gambar III.1 Gambar Model Analisa Jalur .....	35
Gambar IV.1 Normal Probability Plot .....	44
Gambar IV.2 Scatterplot .....	46
Gambar IV.1 Hasil Path Analysis .....	49

# **KUESIONER**

**PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN DAN KEADILAN DISTRIBUTIF  
TERHADAP KECENDERUNGAN PENCIPTAAN SENJANGAN ANGGARAN  
MELALUI KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN**



**Oleh**

**INDRA DEWI NS**  
**10573002053**

**JURUSAN AKUNTANSI (S1)**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**  
**PEKANBARU**  
**2010**

## Lampiran 1.

### KUESIONER

#### Identitas Responden

Nama : .....(boleh tidak diisi)  
Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan  
Nama Perusahaan : .....(coret yang tidak perlu)  
Jabatan : ( ) *Middle Manager* (manajer)  
( ) *Lower Manager* (Kabag dan lainnya)  
Lama Bekerja : .....Thn  
Pendidikan : (SMU/Sederajat), (S1), (S2), Lainnya...

#### Petunjuk Pengisian

Mohon Bapak/Ibu memberi tanda (x) pada salah satu skala 1 sampai 5 dibawah ini:

#### Keterangan Jawaban

1 = Sangat Tidak setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Tahu (TT)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Kuesioner ini diadopsi dari Skripsi Nelda Hayati (2009) Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kesenjangan Anggaran pada Perbankan di Pekanbaru

#### A. Partisipasi Anggaran

No	PERNYATAAN	STS 1	TS 2	TT 3	S 4	SS 5
1	Saya ikut serta dalam seluruh penyusunan anggaran					
2	Ketika revisi anggaran dibuat, atasan selalu memberika alasan yang sangat logis					
3	Saya sering atau selalu menyatakan permintaan, pendapat dan atau usulan tentang anggaran keatasan saya tanpa diminta					

4	Saya mempunyai pengaruh yang besar dalam menyusun anggaran akhir					
5	Saya mempunyai sumbangan yang penting dalam menyusun anggaran					
6	Atasan sangat sering meminta pendapat dan /atau usulan saya ketika anggaran sedang disusun.					

Kuesioner ini diadopsi dari Skripsi Rahmat Nurazain (2009) Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Keadilan Distributif terhadap Penciptaan *Budget Slack* melalui Komitmen Tujuan Anggaran.

#### B. Keadilan Distributif

No	PERNYATAAN	STS 1	TS 2	TT 3	S 4	SS 5
1	Tanggungjawab bidang saya menerima anggaran yang layak					
2	Anggaran dialokasikan untuk tanggungjawab saya cukup mencerminkan kebutuhan saya					
3	Anggaran bidang tanggungjawab saya sesuai dengan harapan saya					
4	Saya memandang anggaran bidang tanggungjawab saya adil					
5	Supervisor saya menunjukkan perhatian dan sensitivitas ketika mendiskusikan batasan-batasan anggaran yang ditempatkan pada bidang tanggungjawab saya					

#### C. Komitmen Tujuan Anggaran

No	PERNYATAAN	STS 1	TS 2	TT 3	S 4	SS 5
1	Saya melakukan tanggungjawab anggaran					
2	Pentingnya usaha saya untuk mencapai tanggungjawab dalam area anggaran					
3	Saya bekerja keras untuk mencapai tanggungjawab dalam mencapai anggaran					



**D. Senjangan Anggaran**

No	PERNYATAAN	STS 1	TS 2	TT 3	S 4	SS 5
1	Untuk melindungi diri saya, Saya mengajukan anggaran yang mudah dicapai					
2	Dalam waktu bisnis yang baik, supervisor saya mau menerima alasan adanya keloggaran dalam anggaran					
3	Kelonggaran anggaran bagus untuk digunakan walaupun secara resmi tidak disetujui					

## Lampiran 2

PARTISIPASI ANGGARAN							TOTAL
NO	1	2	3	4	5	6	
1	4	5	3	3	4	4	23
2	2	5	4	3	3	3	20
3	5	5	4	4	4	4	26
4	4	3	4	3	2	2	18
5	5	5	4	4	3	4	25
6	2	5	4	2	2	4	19
7	3	4	4	3	4	4	22
8	4	5	4	3	3	4	23
9	4	5	4	4	4	4	25
10	5	5	4	4	4	4	26
11	2	5	4	2	3	4	20
12	4	4	4	4	4	4	24
13	5	4	4	3	3	4	23
14	4	4	4	5	5	4	26
15	2	4	3	1	4	3	17
16	4	5	5	2	2	2	20
17	4	4	2	4	4	2	20
18	2	4	4	3	2	4	19
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	4	2	4	2	5	22
21	2	4	2	4	2	5	19
22	1	4	2	2	4	4	17
23	4	4	5	4	2	2	21
24	2	1	3	1	4	5	16
25	4	4	4	3	4	4	23
26	4	2	4	5	5	4	24
27	4	5	2	4	3	3	21
28	5	5	2	4	5	2	23
29	2	4	4	2	2	4	18
30	4	4	4	4	4	3	23
31	2	5	4	2	4	3	20
32	4	4	2	4	2	4	20
33	5	4	4	5	5	4	27
34	4	5	4	1	1	4	19
35	5	5	4	2	2	2	20
36	2	5	4	2	3	4	20
37	5	1	3	4	2	2	17
38	5	5	5	2	4	4	25
39	4	5	3	2	1	4	19
40	2	3	1	3	3	4	16
41	4	5	3	2	4	4	22
42	5	4	2	4	2	4	21
43	5	4	4	4	4	4	25
44	4	4	5	5	4	4	26

45	4	3	3	4	4	4	22
46	4	5	5	4	4	4	26
47	4	5	4	4	5	4	26
48	3	4	5	3	4	1	20
49	5	4	5	4	4	4	26
50	4	5	4	4	2	5	24
51	5	4	5	4	4	4	26
52	4	4	5	4	4	5	26
53	2	2	3	2	3	2	14
54	4	5	4	3	4	4	24
55	5	5	4	4	5	4	27
56	4	3	4	3	4	4	22
57	3	4	4	5	4	4	24
58	5	5	4	4	5	4	27
59	5	5	3	3	3	4	23
60	3	2	4	1	4	5	19
61	4	5	2	4	1	3	19
62	5	4	3	4	4	3	23
63	4	5	2	4	2	4	21
64	3	4	3	4	4	4	22
65	4	3	3	3	4	4	21
66	3	5	4	3	4	3	22
67	4	4	5	4	4	4	25
68	4	5	4	4	4	4	25
69	4	5	4	5	5	5	28
70	4	5	4	4	5	4	26
71	4	5	3	3	4	4	23
72	4	5	2	4	4	4	23

KEADILAN DISTRIBUTIF						
NO	1	2	3	4	5	TOTAL
1	4	4	3	1	3	15
2	3	4	5	4	4	20
3	4	3	4	5	4	20
4	2	4	4	4	4	18
5	4	4	5	2	5	20
6	4	2	4	2	5	17
7	5	4	4	4	3	20
8	5	2	4	3	4	18
9	5	4	5	4	4	22
10	5	4	4	5	4	22
11	4	1	4	4	4	17
12	4	1	4	4	4	17
13	5	3	3	4	5	20
14	4	4	4	4	3	19
15	4	3	5	2	4	18
16	4	4	4	5	5	22
17	2	2	4	4	4	16
18	4	4	5	3	4	20
19	4	2	4	5	4	19
20	4	2	4	4	5	19
21	4	5	4	5	2	20
22	4	2	4	4	4	18
23	4	4	2	4	5	19
24	5	3	2	1	5	16
25	4	5	4	4	4	21
26	4	4	4	4	4	20
27	4	3	2	4	3	16
28	4	2	2	4	5	17
29	4	2	2	1	5	14
30	5	4	4	4	4	21
31	4	4	4	3	3	18
32	5	5	4	4	4	22
33	5	5	4	5	4	23
34	2	1	4	3	3	13
35	5	4	5	4	5	23
36	4	4	5	4	2	19
37	5	3	1	5	2	16
38	5	5	5	5	5	25
39	4	5	5	2	1	17
40	4	4	2	2	4	16
41	4	3	2	4	4	17
42	3	3	4	3	4	17
43	4	5	4	4	5	22
44	5	4	5	4	5	23

45	4	5	4	5	4	22
46	4	5	4	5	4	22
47	4	5	4	4	4	21
48	3	2	4	4	5	18
49	4	5	4	4	4	21
50	4	5	4	4	3	20
51	5	4	3	4	4	20
52	4	5	4	4	5	22
53	4	5	4	5	4	22
54	4	5	4	4	4	21
55	4	4	5	5	5	23
56	5	4	5	4	5	23
57	5	4	4	5	5	23
58	4	4	5	4	5	22
59	5	2	3	4	4	18
60	4	2	3	1	1	11
61	4	2	2	4	3	15
62	4	3	4	3	4	18
63	4	3	2	4	4	17
64	4	4	5	5	5	23
65	5	4	4	5	4	22
66	4	4	3	5	4	20
67	3	4	4	4	3	18
68	4	5	4	4	5	22
69	4	5	4	4	4	21
70	3	4	4	3	4	18
71	4	4	5	4	4	21
72	3	2	4	4	4	17

KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN					SENJANGAN ANGGARAN BUDGED SLACK				
NO	1	2	3	TOTAL	NO	1	2	3	TOTAL
1	1	4	3	8	1	3	4	4	11
2	4	4	4	12	2	3	4	3	10
3	4	4	5	13	3	4	4	4	12
4	4	3	4	11	4	4	2	4	10
5	5	4	4	13	5	4	5	3	12
6	5	5	4	14	6	1	4	1	6
7	4	4	4	12	7	2	4	4	10
8	4	4	4	12	8	1	1	1	3
9	4	4	5	13	9	4	4	4	12
10	5	4	5	14	10	2	3	2	7
11	5	4	4	13	11	1	2	1	4
12	5	4	5	14	12	2	2	1	5
13	5	4	4	13	13	2	3	2	7
14	5	5	5	15	14	4	4	4	12
15	5	4	2	11	15	4	5	3	12
16	4	5	5	14	16	1	2	1	4
17	4	4	4	12	17	2	2	2	6
18	5	5	5	15	18	4	4	4	12
19	5	5	5	15	19	4	4	2	10
20	5	4	5	14	20	4	4	2	10
21	4	5	4	13	21	4	4	5	13
22	4	4	4	12	22	1	1	1	3
23	5	4	5	14	23	2	4	2	8
24	5	3	1	9	24	2	5	4	11
25	4	5	5	14	25	5	5	2	12
26	5	5	5	15	26	5	4	4	13
27	4	4	2	10	27	4	2	4	10
28	4	5	5	14	28	2	4	2	8
29	4	4	5	13	29	4	5	2	11
30	5	5	5	15	30	4	4	4	12
31	5	5	5	15	31	4	3	2	9
32	5	4	5	14	32	4	2	4	10
33	5	4	5	14	33	5	4	5	14
34	4	4	5	13	34	4	3	4	11
35	5	5	5	15	35	4	4	4	12
36	4	2	4	10	36	4	5	4	13
37	5	2	3	10	37	1	4	5	10
38	5	5	5	15	38	5	5	5	15
39	3	4	4	11	39	4	5	5	14
40	5	4	4	13	40	4	1	4	9
41	5	5	5	15	41	2	3	2	5
42	4	3	4	11	42	3	4	3	10
43	4	5	4	13	43	4	5	4	13

44	5	4	5	14	44	4	5	4	13
45	5	5	4	14	45	4	4	5	13
46	4	4	5	13	46	4	4	4	12
47	5	4	4	13	47	5	4	4	13
48	4	3	4	11	48	4	5	4	13
49	3	4	3	10	49	4	5	3	12
50	4	4	3	11	50	4	3	3	10
51	4	4	4	12	51	3	3	4	10
52	5	4	5	14	52	3	5	5	13
53	4	4	5	13	53	4	5	4	13
54	5	5	4	14	54	5	4	5	14
55	4	5	4	13	55	4	5	4	13
56	5	5	5	15	56	4	3	5	12
57	5	4	5	14	57	4	4	5	13
58	4	5	5	14	58	4	5	5	14
59	5	4	4	13	59	2	3	2	7
60	5	2	4	11	60	1	3	5	9
61	4	5	4	13	61	3	1	2	6
62	3	4	3	10	62	3	4	3	10
63	5	4	4	13	63	2	3	2	7
64	4	5	4	13	64	4	4	5	13
65	4	4	5	13	65	3	4	5	12
66	3	2	2	7	66	3	3	5	11
67	4	3	4	11	67	4	5	3	12
68	4	3	5	12	68	5	4	5	14
69	5	4	5	14	69	5	4	4	13
70	4	5	4	13	70	4	4	5	13
71	4	5	4	13	71	4	4	2	10
72	4	2	4	10	72	1	3	4	8

### Lampiran 3.

#### HASIL ANALISIS *BIVARIATE PEARSON* *VARIABEL PARTISIPASI ANGGARAN*

##### Correlations

		TOTAL
ITEM 1	Pearson	
	Correlation	.636(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 2	Pearson	
	Correlation	.424(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 3	Pearson	
	Correlation	.469(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 4	Pearson	
	Correlation	.659(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 5	Pearson	
	Correlation	.597(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 6	Pearson	
	Correlation	.355(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	72
TOTAL	Pearson	
	Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	72

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**VALIDITAS VARIABEL KEADILAN DISTRIBUTIF**  
**Correlations**

		TOTAL
ITEM 1	Pearson Correlation	.428(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 2	Pearson Correlation	.691(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 3	Pearson Correlation	.569(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 4	Pearson Correlation	.640(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 5	Pearson Correlation	.475(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	72

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**VALIDITAS KOMITMEN TUJUAN ANGGARAN**  
**Correlations**

		TOTAL
ITEM 1	Pearson Correlation	.642(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 2	Pearson Correlation	.729(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 3	Pearson Correlation	.805(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	72

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**VALIDITAS SENJANGAN ANGGARAN/BUDGED SLACK**  
**Correlations**

		TOTAL
ITEM 1	Pearson Correlation	.821(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 2	Pearson Correlation	.751(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
ITEM 3	Pearson Correlation	.811(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TOTAL	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	72

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**UJI RELIABILITAS**  
**Partisipasi Anggaran**

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P  
H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	18.4028	6.8073	.3662	.3730
VAR00002	17.9583	8.2658	.1316	.5003
VAR00003	18.5833	7.9930	.1838	.4750
VAR00004	18.8333	6.6761	.4006	.3524
VAR00005	18.7222	7.0203	.3040	.4098
VAR00006	18.4722	8.7316	.0930	.5110

Reliability Coefficients

N of Cases =        72.0                                N of Items =    6

Alpha =        .4885

**Keadilan Distributif**

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P  
H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	15.2639	6.3660	.1849	.4608
VAR00002	15.7361	4.4787	.3485	.3431
VAR00003	15.5139	5.4646	.2612	.4149
VAR00004	15.5278	4.9570	.3218	.3687
VAR00005	15.3472	5.9763	.1567	.4809

Reliability Coefficients

N of Cases =        72.0                                N of Items =    5

Alpha =        .4750

## Komitmen Tujuan Anggaran

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	8.3611	2.0086	.2930	.5610
VAR00002	8.6250	1.6743	.3534	.4795
VAR00003	8.4861	1.4083	.4683	.2800

### Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0 N of Items = 3

Alpha = .5575

## Senjangan Anggaran/*Budged Slack*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	7.1528	4.0186	.5805	.5619
VAR00002	6.8056	4.6659	.4924	.6706
VAR00003	7.0417	3.8996	.5293	.6304

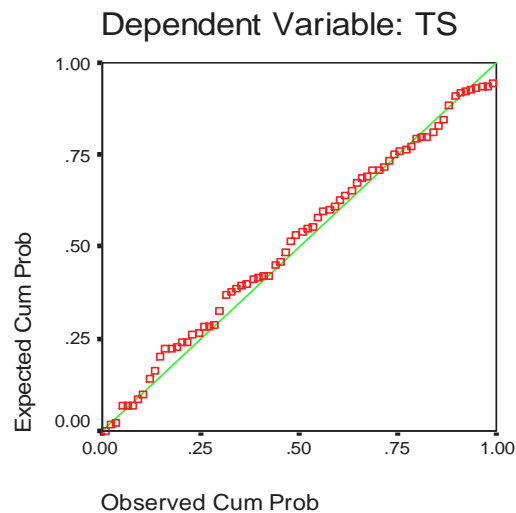
### Reliability Coefficients

N of Cases = 72.0 N of Items = 3

Alpha = .7130

## Uji Normalitas Data

### Normal P-P Plot Regression Standardized Residual



## Hasil Uji Multikolinearitas

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.067	3.287		1.846	.069		
	Partisipasi Anggaran	.031	.128	.034	.246	.806	.746	1.341
	Keadilan Distribusi	.231	.156	.216	1.479	.144	.664	1.505
	Komitmen Tujuan Anggaran	-.061	.219	-.036	-.277	.783	.834	1.199

a. Dependent Variable: *Budget Slack*

## Hasil Uji Autokorelasi

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.512(a)	.262	.230	2.55969	1.602

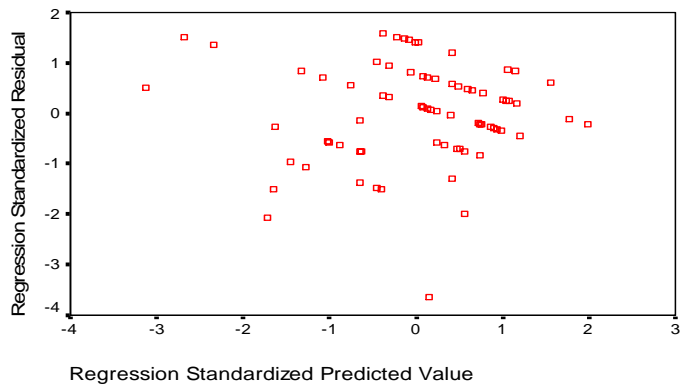
a. Predictors: (Constant), Komitmen Tujuan Anggaran, Partisipasi Anggaran, Keadilan Distributif

b. Dependent Variable: *Budget Slack*

## Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: TS



## Hasil Uji Regresi Persamaan I

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.309	1.590		4.596	.000
	Partisipasi Anggaran (X1)	.024	.071	.042	.333	.740
	Keadilan Distribusi (X2)	.253	.081	.393	3.118	.003

a. Dependent Variable: Komitmen Tujuan anggaran (Y)

## Hasil Uji Regresi Persamaan II

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.259	2.852		.792	.000
	Partisipasi Anggaran (X1)	.102	.111	.110	.917	.362
	Keadilan Distributif (X2)	.531	.136	.499	3.895	.431
	Komitmen Tujuan Anggaran	-.339	.189	-.206	-1.795	.077

a. Dependent Variable: *Budget Slack* (Z)